

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR BANCÁRIO:  
ESTUDO DE CASO DO BANCO REAL S/A**

Monografia Submetida ao Departamento De Ciências Econômicas para Obtenção de  
Carga Horária na Disciplina CNM 5420 - Monografia

Por FLÁVIO PETRI

Orientador: Professor DOUTOR RENATO RAMOS CAMPOS

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

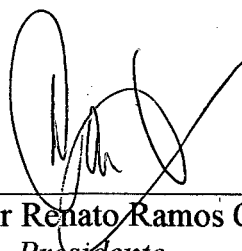
Palavras-Chaves: Setor Bancário; Mercado.

Florianópolis, Maio de 1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS


A BANCA EXAMINADORA RESOLVEU ATRIBUIR A NOTA 8,0 (OITO) AO ALUNO FLÁVIO PETRI NA DISCIPLINA CNM 5420 - MONOGRAFIA, PELA APRESENTAÇÃO DESTE TRABALHO.

BANCA EXAMINADORA:



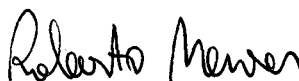
---

Prof. Doutor Renato Ramos Campos  
*Presidente*



---

Prof. Renato F. Lebarbechon  
*Membro*



---

Prof. Roberto Meurer  
*Membro*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, em especial meus pais, irmão, pela constante participação e apoio em todos os momentos de minha vida.

À Viviane, pelo amor e paciência.

Ao economista Valdir Alvim, do DIEESE, pela colaboração e interesse.

Ao Professor orientador, Doutor Renato Ramos Campos, pelas discussões e sugestões, que permitiram o aprimoramento deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
RESUMO .....	viii
CAPÍTULO I .....	1
1. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS .....	1
1.1. O Problema .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Geral .....	3
1.2.2. Específicos .....	3
1.3. Metodologia .....	3
CAPÍTULO II .....	5
2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS .....	5
2.1. Os riscos como fatores de decisão .....	9
CAPÍTULO III .....	13
3. PLANEJAMENTO E TENDÊNCIAS DO SETOR BANCÁRIO .....	13
3.1. As principais mudanças no ambiente competitivo .....	13
3.2. A resposta estratégica dos bancos .....	18
3.3. Análise de riscos dos bancos .....	20
3.4. Os bancos e o Plano Real .....	22

CAPÍTULO IV .....	28
4. O BANCO REAL S/A .....	28
4.1. O Banco Real e a história .....	28
4.2. O Banco Real e Associadas .....	32
4.3. As estratégias adotadas pelo Banco Real S/A .....	34
4.4. O desempenho do Banco Real em 1994 .....	42
4.5. O desempenho do Banco Real em 1995 .....	45
4.5.1. Análise de riscos do Banco Real .....	46
CONCLUSÃO .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXOS .....	50
ANEXO I - BALANÇO SOCIAL DE 1995 - FEBRABAN .....	51
ANEXO II - TAXAS INDICATIVAS PARA CÁLCULO DO RE (RESULTADO EFETIVO) .....	54

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO I - Balanço Social de 1995 - FEBRABAN..... 51**

**ANEXO II - Taxas Indicativas para cálculo do RE (Resultado Efetivo)..... 54**

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Bancos Privados - Lucro e Rentabilidade (Totalizados) .....	25
TABELA 2 - Bancos Privados - Lucro e Rentabilidade (Totalizados) .....	26
TABELA 3 - Banco Real - Resultados, Patrimônio e Rentabilidade .....	43
TABELA 4 - Banco Real - Despesas de Pessoal .....	44
TABELA 4 - Banco Real - Indicadores de Desempenho .....	44

## **RESUMO**

Aborda-se as alterações sofridas pelo setor bancário após a implantação do Plano Real em 1994, as inovações ocorridas no setor e a resposta dos bancos em termos de estratégias competitivas, incluindo-se investimentos em tecnologia, novas formas de atendimento, mercado alvo, etc. Apresenta-se o resultado econômico-financeiro de uma amostra de 9 bancos procurando comprovar o grau de adaptação do setor frente a grandes mudanças.

A partir de então, partiu-se para o estudo de caso para verificar como um grande banco privado comportou-se diante das mudanças macroeconômicas, considerando o alto grau de competitividade do setor.



## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

#### 1.1. O problema

Diante de uma clientela cada vez mais seletiva e exigente quanto à variedade e à qualidade dos serviços oferecidos, os bancos investem maciçamente em pesquisa e tecnologia, inovando e aperfeiçoando constantemente seus “produtos”.

Segundo Jinkings (apud Segnini 1995, p. 59):

*“...a competição pela conquista de grandes e médios clientes, potencialmente investidores, num contexto de alta concentração de renda - em 1993, somente 18% da população brasileira possuía conta em bancos-, ocasiona o direcionamento das estratégias mercadológicas dos bancos para o atendimento personalizado e a comodidade dos clientes.”*

Segundo Deane (1997, p. 34):

*“...muitas das pessoas mais inovativas do mundo estarão envolvidas no trabalho de transformação do varejo bancário nos anos vindouros. Espantosamente, esse lado do negócio chato como pão de forma para os banqueiros de investimento, é agora o mais desafiador e dinâmico do setor”.*

Sem dúvida, a partir dos anos 90, e especialmente após o Plano Real, os bancos passaram a repensar seu modo de atuação no mercado e principalmente o modo de manter sua alta lucratividade. A redução da inflação trouxe também a redução dos ganhos inflacionários e extraordinários dos bancos, o chamado *Float*. Atualmente o grande filão do mercado é o varejo. Instituições líderes de mercado como o Bradesco e Itaú estão bem calçadas neste sentido. Isto é demonstrado e comprovado através de empresas

especializadas em analisar a posição de risco de instituições financeiras, conhecida como *rating*.

Atualmente o rendimento das operações ou preço de custo, conhecido por *spread*, no atacado está baixíssimo. Além de ser altamente competitivo, tendo como concorrentes “monstros” internacionais como o Citybank, Boston, BFB, entre outros.

O mercado passou a atacar o varejo, ou seja, a população em geral e pequenas empresas, onde o *spread* é mais alto e os ganhos com cobrança de tarifas bancárias é garantido, devido ao grande tamanho deste mercado.

Segundo Deane (1997, p. 34): “...em toda parte, os bancos estão experimentando novas maneiras de gerar dinheiro e serviços. Apenas duas coisas estão certas. A primeira: os bancos deixarão de ser especiais. Agora, a segunda: este não é o momento para ser bancário”.

Certamente os bancos buscarão estratégias para aumento, ou no mínimo manutenção, de suas posições no mercado, garantindo sua expressiva lucratividade histórica. Porém o aumento destas posições não é algo simples. De uma forma buscarão aumento da produtividade, que poderá acontecer através do incremento de seus resultados a partir de novos negócios, ou com a diminuição de seus custos, principalmente com a redução de sua folha de pagamento.

As alternativas são muitas e podem ser usadas simultaneamente: enxugamento administrativo, investimento em novas tecnologias, aumento da participação no mercado, etc.

Dentre estas, qual seria a mais recomendada? Qual delas teria maior impacto, maior aceitação e melhores resultados? Qual seria o diferencial de um banco para se proteger da concorrência?

Estas são algumas indagações que buscar-se-á algumas respostas. Para esclarecer e direcionar melhor estas respostas foi feito um estudo de caso com o Banco Real S/A, um dos maiores bancos privados do país.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Geral

- Analisar as principais mudanças sofridas pelo Setor Bancário a partir desta década, bem como as estratégias adotadas a partir do Plano Real, através de um estudo de caso.

### 1.2.2. Específicos

- Analisar as alterações sofridas nos resultados dos bancos com a baixa inflação.
- Analisar as principais estratégias e medidas implementadas pelos bancos a fim de manterem-se competitivos e lucrativos, especialmente o caso do Banco Real S/A.

## 1.3. Metodologia

O estudo sobre estratégias competitivas no setor bancário, frente as novas condições de ambiente econômico e competição no mercado, realizou-se com a utilização de métodos descritivo e analítico.

Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico de fontes secundárias e alternativas, com o intuito de demonstrar a importância da utilização de estratégias para que as empresas possam sobreviver frente a um ambiente altamente competitivo, principalmente o setor bancário.

Posteriormente realizou-se a coleta de dados no Sindicato dos Bancários e no Dieese, através de seu representante - o economista Valdir Alvim - e mídia especializada: jornal *Folha de São Paulo*, revista *Exame* e balanço anual da revista *Gazeta Mercantil*, com a intenção de avaliar a atual situação do setor. Além disso foram realizados

entrevistas com gerentes e diretores do Banco Real S/A, inclusive com visita ao Edifício Sede do Banco na Av. Paulista em São Paulo, onde foi realizado encontro com o Sr. Valério da Diretoria Administrativa. Também foi realizada visita à biblioteca Zaira de Paula em sua sede, onde foram fornecidos materiais de apoio como o *Jornal Real*, principal meio de divulgação entre os funcionários do Banco Real. Tal material foi imprescindível para realização do presente trabalho e através desta experiência, foi feito o estudo de caso do Banco Real S/A.

No Capítulo II aborda-se a importância do planejamento estratégico como ferramenta de auxílio para as empresas que desejam aumentar sua participação no mercado, bem como os riscos inerentes a este aumento de participação.

No Capítulo III aborda-se e discute-se as mudanças no ambiente competitivo do setor bancário, sua reação frente ao Plano Real, estratégias adotadas e alterações nos resultados de seus balanços.

No Capítulo IV aborda-se e discute-se o estudo de caso no Banco Real, sua história, suas empresas, as estratégias adotadas após o Plano Real e os seus resultados.

## **CAPITULO II**

### **2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS**

Este capítulo se constitui em um breve resumo das principais características que estão relacionadas com o Planejamento Estratégico, bem como a importância deste para o desenvolvimento das empresas que adotam estratégias como ferramentas de auxílio para o seu crescimento e obtenção de bons resultados.

A longo prazo, o planejamento estratégico passa por três níveis organizacionais, em três ciclos diferentes: estabelecimento de objetivos, ao nível de diretoria; fixação de metas coerentes com os objetivos, ao nível de divisões e elaboração de planos de ação, ao nível de departamentos.

Segundo Oliveira (1988, p. 20 e 25):

*“...a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa(...) o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”.*

*“...a definição da missão ou negócio da empresa é o ponto inicial para o delineamento da estratégia empresarial, pois fornece a direção na qual a empresa vai movimentar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a estratégia relevante”.*

Segundo artigo de Vancil e Lorange (1987), a teoria de planejamento estratégico de uma empresa é simples: a partir de um determinado período de tempo, a diretoria faz uma reavaliação de sua estratégia atual procurando oportunidades e ameaças no ambiente externo e analisa os recursos da empresa para identificar seus pontos fortes e fracos. A diretoria pode traçar vários cenários estratégicos opcionais e confrontá-los com

seus objetivos. Para começar a aplicar a estratégia escolhida, a diretoria deve encará-la em termos de ações a serem tomadas num futuro próximo.

Segundo Galbraith (1988, p. 31):

*“...o planejamento consiste em prever as medidas que tornam necessárias entre o início do processo e seu término e em preparar-se para a execução dessas medidas. E consiste também em prever e ter um plano para atender a qualquer evento inesperado, favorável ou não, que possa ocorrer nesse interim”.*

Em empresas grandes, mas não diversificadas, a estrutura funcional da empresa permite que os executivos avaliem táticas opcionais e suas implicações específicas. O número de executivos que ocupam posições-chaves envolvidos na decisão é geralmente rodiziado, facilitando a realização de encontros mais frequentes. Já em empresas grandes e diversificadas, é oferecido uma base diferente para o planejamento. A maioria adota o sistema de divisão da estrutura organizacional em produtos e mercado, ou seja, divide o mercado em segmentos.

Todos os executivos quando falam sobre os aspectos mais importantes de seu trabalho, obrigatoriamente mencionam os termos estratégia e planejamento.

Segundo artigo de Vancil e Lorange (1987), o processo de elaboração da estratégia pode ocorrer em três níveis organizacionais: matriz (estratégia de organização), divisão (estratégia de operações) e departamento (estratégia funcional).

#### Planejamento e estratégia da organização

Os altos escalões da organização estabelecem os objetivos. São de sua responsabilidade:

- a) Decisão sobre objetivos e metas da empresa, inclusive os ramos de negócios que irá operar;
- b) Obtenção e distribuição de recursos necessários para o cumprimento dos objetivos.

*Planejamento e estratégias das Operações:* A formulação da estratégia envolve a seleção dos objetivos e metas da divisão e o estabelecimento do quadro de operações, depois de demarcar o âmbito de suas operações em relação aos mercados, área geográfica e tecnologia.

*Planejamento e estratégia funcional:* O departamento desenvolve uma série de planos de ação viáveis para implantar a estratégia da divisão, sendo que esta seleciona baseando-se em seus objetivos e passa a coordenar os planos de ação dos departamentos funcionais.

Um ponto importante a salientar no processo de planejamento estratégico é que ele exige uma absoluta interação formal entre todos os níveis da organização, sendo fundamental a interação entre todos os seus gerentes. Uma forma de idealizar o processo de planejamento é com uma série de reuniões onde os gerentes e diretores tentam chegar a decisões sobre as ações a serem tomadas. Em cada reunião perguntas servem para ajudar na tomada de decisões, como exemplos: Quais os objetivos e metas de nossa empresa? Em que espécie de ambiente devemos operar? Em que ramos de negócios estamos? Quais as estratégias opcionais que poderíamos aplicar nestes ramos de negócios? Quais os outros tipos de negócios em que poderíamos entrar? Deveríamos entrar por compra ou através de pesquisas?

Dominar um mercado é praticamente sinônimo de lucros maiores. Pode significar também a conquista da liderança, do poder e da glória que acompanham tal domínio.

Segundo Horace M. Gray (apud Galbraith 1988, p. 36):

*“...as grandes empresas só empreendem inovações como promessas de aumento em seus lucros e em seu poder ou para proteger sua posição no mercado(...)homens livres e competidores sempre foram os verdadeiros inovadores. Sob a disciplina rigorosa da competição, eles tem de inovar para prosperar e sobreviver”.*

Segundo artigo de Bloom e Kotler (1987), um grande percentual de participação no mercado também pode ser um incômodo. As empresas que se encontram nessa situação privilegiada são alvos para os concorrentes, para a organização de consumidores e para órgãos dos governo.

Segundo Oliveira (1988, p. 22):

*“...a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, na realidade, produto de boa estratégia. mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio”.*

A empresa que atinge uma participação muito alta no mercado se expõe a uma série de riscos que os pequenos concorrentes não enfrentam, principalmente em relação aos ataques sofridos por pequenos contra os grandes. Além disso desfrutar de uma alta participação no mercado significa a exposição maior ao público, dessa maneira os consumidores costumam escolher as maiores companhias como alvo para suas reclamações e processos judiciais.

Os riscos que as grandes empresas com alta participação no mercado correm, estão ligados:

- a) Ao modo como a empresa consegue alcançar este percentual de participação, de maneira lícita, clara, sem desconfiças;
- b) Aos seus recursos, de poderem reverter quadros de imagem negativa com alta publicidade e marketing.

Atualmente discute-se muito sobre os planos e estratégias que uma empresa deve adotar para conseguir uma alta participação no mercado. Por outro lado se esquece o que ela deve fazer quando atinge tal posição. Por isso a participação no mercado é tão importante quanto lucro e vendas.

Muitas empresas consideram a participação no mercado como a chave para lucratividade a longo prazo. Contudo a meta de uma empresa não deve ser de maximizar a participação no mercado e sim atingir uma porcentagem, uma posição ideal.

Segundo artigo de Bloom e Kotler (1987), a empresa alcança a posição de participação ideal quando a partida da participação em qualquer direção alteraria a lucratividade a longo prazo ou o risco (ou ambos) de maneira insatisfatória.

Uma empresa pode determinar a participação ideal seguindo três procedimentos lógicos:

- 1) Avaliar o relacionamento entre participação no mercado e lucratividade;
- 2) Estimar o valor total do risco associado a cada nível de participação;
- 3) Determinar o ponto em que um aumento no percentual de participação não permita que a empresa espere obter lucros suficientes para compensar os riscos extras a que a empresa irá se expor.



Segundo artigo de Bloom e Kotler (1987), pelas razões que serão vistas a seguir, um aumento da porcentagem de participação no mercado poderá provocar uma redução drástica nos lucros:

A situação ideal é quando os custos adicionais se igualam aos ganhos extras.

- É possível que os clientes tradicionais se mantenham fiéis aos concorrentes e, portanto, o custo para atraí-los pode exceder seu valor como novos clientes.
- As necessidades destes fregueses podem ser únicas, não justificando o custo para supri-las.
- As empresas que procuram aumentar sua participação no mercado têm que arcar com despesas extras de assessoria jurídica, relações públicas e proteção de pessoas influentes para defender sua maior participação de mercado contra críticas e regulamentos.

## 2.1. Os riscos como fatores de decisão

Segundo Galbraith (1988, p. 32):

*“...uma firma não pode prever e programar satisfatoriamente a ação futura nem preparar-se para contingências se não sabe quais serão as vendas, qual o custo, inclusive mão de obra e custo de capital. Se o mercado não estiver controlado, ela não conhecerá esses elementos. Se, com a tecnologia avançada e a especialização a ela associada, o mercado torna-se cada vez mais inseguro, o planejamento se torna cada vez mais difícil, a menos que se controle também o mercado, inserindo-o no planejamento. Muita coisa do que a firma considera planejamento consiste em minimizar as influências descontroladas do mercado”.*

Segundo artigo de Bloom e Kotler (1987), em níveis diferentes de participação no mercado, o risco de uma empresa também muda. O risco é alto para as empresas com pequena participação no mercado, declina à medida que a participação aumenta, tornando a aumentar quando os níveis de participação são muito altos. O risco é alto em empresas que desfrutam de baixa participação no mercado porque um negócio está sempre sujeito a penetração de produtos competitivos por concorrentes mais fortes.

O risco começa a decrescer com o aumento da porcentagem de participação no mercado porque uma organização pode se empenhar mais em pesquisa de mercado, operar melhores sistemas de informação e gastar mais em marketing. Em níveis de participação demasiadamente alto, o risco aumenta devido a possibilidade de ataques específicos por parte do governo, dos consumidores e da concorrência.

O ponto seguinte exige que os dirigentes da empresa comparem as alterações no lucro com os riscos previstos em sua busca por outros níveis de participação no mercado. Partindo de uma situação de porcentagem onde encontra-se a empresa, os dirigentes analisam:

- a) O custo estimado para atingir o nível mais alto especificado;
- b) Os lucros estimados, associados à participação de mercado;
- c) O aumento do risco estimado.

O aumento da rentabilidade a longo prazo deve compensar o custo do aumento da porcentagem e o conseqüente aumento do risco. Caso contrário, a porcentagem mais alta pré-estabelecida não é a ideal.

As táticas para administrar percentuais elevados de mercado se dividem em quatro categorias principais:

- 1) Determinação e conquista de porcentagem;
- 2) Manutenção da porcentagem;
- 3) Redução da porcentagem;
- 4) Redução do risco.

*Conquista de porcentagem:* A maioria das empresas encaram uma maior participação de mercado como a promessa de maiores lucros sem levar em conta o aumento proporcional dos riscos. Na verdade, na maioria das vezes imaginam uma redução do risco existente.

A estratégia mais eficiente para aumentar a porcentagem de participação é a inovação do produto, entretanto, é também uma estratégia cara e cheia de riscos, exigindo uma análise cuidadosa das necessidades e preferência do mercado, grandes investimentos e grande programação.

*Manutenção da participação:* Ao avaliar suas posições de mercado, algumas empresas concluem que estão operando num nível ideal de participação. O custo ou o risco

num aumento de participação anularia quaisquer ganhos. Por outro lado, um declínio em sua participação atual reduziria seus lucros. Estas empresas têm o firme propósito de manter sua cota.

*Redução de porcentagem:* Algumas empresas, ao analisarem sua margem de lucros e riscos associados à sua atual participação no mercado, concluem que às vezes se excederam no mercado. Sua alta participação a coloca numa posição incômoda, a mercê de “bombardeios” de vários segmentos e instituições. Desta maneira procuram reduzir ou desacelerar sua participação no mercado, mantendo-se numa posição desejável e mais cômoda.

*Redução dos Riscos:* As empresas que chegam à conclusão de que sua alta porcentagem de participação é perigosa, podem optar em adotar estratégias para reduzir o risco ao invés de empregar táticas para reduzir sua participação.

Já foi dito que o mercado ideal é tanto uma função de lucratividade como uma função de riscos e que o sucesso na redução de qualquer risco que cerca uma alta margem de participação equívale à otimização daquela porcentagem.

Para reduzir a insegurança que cerca seu alto percentual de participação no mercado, as empresas podem considerar uma série de medidas, dentre as quais destacam-se:

1) *Relações públicas:* têm o objetivo de melhorar a imagem da empresa, atraindo para ele a simpatia de seus consumidores.

2) *Pacificação competitiva:* as empresas que participam com grande porcentagem num determinado ramo de negócios podem tentar reduzir os riscos associados à sua posição através da política de boa vizinhança com seus concorrentes.

3) *Dependência e legislação:* Estratégias de dependência criam um elo entre as empresas dominantes e o governo. Ao fazer com que segmentos do governo se tornem dependentes de vários de seus produtos, uma empresa adquire considerável força sobre os legisladores, reduzindo assim as chances de tornarem-se alvos de atos governamentais e processo legais.

4) *Diversificação:* Além de se defender de prejuízos decorrentes de algum segmento onde atua, através da compensação de outros segmentos que apresentam bons resultados, a economia encara novas participações em mercados diversificados como uma concorrência sadia.

5) *Efeito social*: A empresa que participa com alto percentual no mercado, chega à conclusão que para chegar a um nível de participação ideal, deve empregar táticas de redução de participação ou redução de risco. Porém estratégias de desaceleração ou redução, relações públicas, estratégias de pacificação competitivas, estratégias de dependência e estratégias legislativas podem produzir resultados não muitos agradáveis à opinião pública. Por isso, a empresa com grande participação deve considerar estas estratégias visando não só a acumulação, mas também atender as necessidades sociais de consumo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLANEJAMENTO E TENDÊNCIAS DO SETOR BANCÁRIO**

Este capítulo focaliza a importância do planejamento que se faz necessário para a sobrevivência dos Bancos no Brasil, principalmente no que diz respeito às inovações financeiras, automação bancária, redução de custos, etc., face ao ajustamento dos bancos privados à crise da economia brasileira antes do Plano Real e após com o fim dos seus extraordinários ganhos com a inflação.

#### **3.1. As principais mudanças no ambiente competitivo**

A Reforma Bancária implementada pelo Bacen, em 1988 (Resolução nº 1524, de 21 de setembro de 1988), adaptou o marco legal à realidade institucional do mercado financeiro brasileiro. A conformação institucional multibancária surge inicialmente nos anos 60, como resposta aos incentivos do Governo Federal, e se consolida nas décadas seguintes, através de movimentos de concentração e de conglomeração bancários.

Com a nova legislação, facultou-se a constituição do banco múltiplo enquanto uma instituição financeira que abrigaria de duas a quatro carteiras (comercial; de investimento, no caso dos bancos privados, ou de desenvolvimento, no caso dos bancos oficiais; imobiliária; e de crédito, investimento e financiamento). Com a extinção da exigência da carta-patente, a entrada de novas instituições no mercado financeiro brasileiro passou a envolver requisitos de capital mínimo necessário (variáveis conforme a carteira), requerimentos quanto ao grau de alavancagem, além de critérios de idoneidade e competência dos seus gestores.

Segundo os objetivos liberalizantes da Reforma Bancária de 1988, o multibanco propiciaria: racionalizar o sistema de intermediação financeira através da unificação dos balanços contábeis e do sistema de caixa único; reduzir os custos administrativos e a taxa de juros; obter maior fluidez dos fluxos financeiros pela eliminação do vínculo entre as fontes de captação e de aplicação de recursos; e promover a desconcentração bancária.

Segundo Madi (1995), a entrada de novas instituições, após a extinção da carta-patente, teve implicações econômicas significativas na estrutura de mercado, alterando estratégias de concorrência e critérios de segmentação de mercado. A instituição do banco múltiplo não implicou o fim da especialização das instituições financeiras. Justo o contrário. A especialização das instituições continuou a acontecer, embora não como resultado de restrições legais, e sim como consequência das estratégias de concorrência. O número elevado de bancos múltiplos, embora se tratasse de um mercado concentrado, impôs a necessidade da procura de **nichos** rentáveis de atuação por parte das instituições.

Ao longo do período em análise, aumentou a disputa por fatias de mercado, refletindo-se num intenso processo de diferenciação de produtos e serviços e na definição do público alvo. Na definição das estratégias de seletividade, os bancos estrangeiros e os bancos múltiplos privados nacionais de menor porte forçaram a redefinição do perfil de atuação dos grandes bancos múltiplos privados nacionais.

Segundo Madi (1995, p. 09):

*“...notou-se uma tendência à redução do número de bancos múltiplos privados nacionais com perfil varejista - com pesadas estruturas operacionais e administrativas em função da rede de agências. Ademais, observa-se uma intensa disputa nos segmentos private e corporate, que representam uma tendência à especialização no atendimento à clientela, pessoas físicas com altos níveis de renda corrente ou patrimônio e pessoas jurídicas de grande porte, respectivamente”.*

Com isto verifica-se que as estratégias competitivas dos bancos, acarretaram em inovações financeiras privadas e com tendência à segmentação do mercado em função da seleção da clientela. Apesar disto, é importante destacar que o mercado atual dá conta que o grande filão do setor passou a ser o varejo. Logicamente, devido a amplitude do mercado e da concorrência mantêm-se parte do setor especializado no atacado (*corporate e middle market*) e no varejo (dirigido a pessoas físicas e pequenas pessoas jurídicas).

No início da década de 90, a redefinição das atividades de muitos bancos em relação aos clientes pessoas físicas e jurídica levou a um enxugamento do número de funcionários e a um aprimoramento da qualificação técnica, para fazer frente as novas oportunidades de negócios.

A automação bancária, o redimensionamento e o aumento da eficiência das estruturas operacionais constituem bases das estratégias competitivas, que se resumem em três palavras chaves: informação, reengenharia e tecnologia. Além da informatização das agências e dos serviços aos clientes, os bancos privados procuraram aumentar a eficiência e a produtividade das estruturas operacionais, com o fechamento de agências deficitárias, a diminuição do número de funcionários, o treinamento de pessoal e a descentralização de decisões, acentuando a terceirização de serviços gerais (limpeza, transporte, segurança, telefonia, compensação de cheques, digitação) e do suporte administrativo e operacional (recursos humanos, treinamento, pesquisa, jurídico, informática). Há também exemplos de racionalização de tarefas/espço, de forma a diminuir as despesas de aluguel de imóveis, principalmente de agências.

Segundo Jinkings (1995, p. 60):

*“...o lay out das agências bancárias evolui, articulado com as inovações tecnológicas e organizacionais. A sofisticação dos serviços de atendimento tende a gerar uma cisão no espaço físico das agências. Em grande parte dos bancos, as agências apresentam um espaço específico para as atividades de auto-atendimento, espécie de centrais de atendimento automatizados, isoladas por partes envidraçadas do restante da agência e também com entrada independente”.*

Destaca-se que algumas instituições procuraram dar ênfase à expansão de atuação dos PABs (Postos de Atendimento Bancário) no conjunto das suas novas estratégias de segmentação de mercado.

No novo contexto competitivo, intensificou-se os programas de investimento em automação bancária. Os bancos múltiplos privados procuraram definir novas relações com seus clientes. Com isto, a tecnologia vem viabilizando grandes transformações nas instituições financeiras, permitindo a realização de diversas transações através de fax, telefone e terminais privados. Neste processo destaca-se a estratégia de expansão do *home-banking*, que tem como principal objetivo livrar importante camada de clientes do comparecimento à agência bancária. Em outras palavras, a transmissão eletrônica de dados

e a transferência eletrônica de fundos são um dos principais serviços prestados pelos bancos privados e a base da concorrência pelos clientes potenciais. Para os bancos, a proliferação destes serviços de auto-atendimento significa estratégias redutoras de custos, uma vez que diminui os custos unitários provenientes de transações bancárias manuais.

Segundo Jinkings (1995, p. 59): “...diante de uma demanda cada vez mais seletiva e exigente quanto à variedade e à qualidade dos serviços oferecidos, os bancos investem maciçamente em pesquisa e tecnologia, renovando e aperfeiçoando incessantemente seus produtos”.

As inovações tecnológicas também contribuíram para a globalização da indústria bancária. Graças as telecomunicações e às redes de fibra óptica, os bancos puderam oferecer novos serviços, como cartões de crédito, factoring, comercial paper, ATMs, câmbio, etc.

Segundo Jinkings (1995, p. 52):

*“...oferecendo rapidez e segurança nas operações realizadas através do sistema interativo on line, os bancos voltavam-se para o aperfeiçoamento das atividades de atendimento aos clientes, disputando seu lugar no mercado financeiro. Mudanças importantes produziram-se na organização e no conteúdo do trabalho bancário”.*

A tecnologia lhes permitiu ainda competir fora das suas áreas tradicionais de mercado e produto bem como abriu espaço para outras firmas oferecerem serviços financeiros até então restritos aos bancos comerciais. Dessa maneira, aumentou o número e o tipo de instituições ligadas à indústria de serviços financeiros e intensificou-se a competição. Alguns dos principais efeitos das inovações tecnológicas que deverão redefinir o posicionamento competitivo das instituições financeiras são:

- vulnerabilidade: o acesso às informações sobre qualquer banco ficou mais fácil para todos (clientes e concorrentes);
- lentidão: para acompanhar as mudanças, as instituições maiores em geral são mais lentas que as menores e que os indivíduos para acompanhar as mudanças;
- obrigações: as instituições devem buscar constantemente o atendimento satisfatório e qualitativo ao cliente;
- versatilidade: as instituições devem oferecer opções aos seus clientes, que passaram a ser tão importantes quanto o produto e o serviço oferecidos;



Adaptar-se à nova realidade é fundamental à sobrevivência das instituições financeiras, destacando o planejamento estratégico, ponto importante para obtenção de resultados e crescimento da instituição.

No segmento dos *corporate banks*, os bancos privados múltiplos e de investimento oferecem uma gama de serviços às empresas não-financeiras. Alguns grandes bancos múltiplos privados desenvolveram, em conjunto ao segmento *corporate*, o *middle market*, com intenção de dar um atendimento preferencial e diferenciado às empresas de médio porte. Neste segmento estão enquadrados clientes, pessoas jurídicas, de médio porte em diante e que são classificadas de acordo com seu faturamento.

No segmento de *private banks*, alguns bancos múltiplos privados de grande porte passaram a competir pelo mesmo público-alvo, as classes de mais alta renda, oferecendo sofisticados serviços por terminais privados (computador, fax, telefone e terminais portáteis). Dentro do segmento de *private banks* existem dois grupos. De um lado, o banco de varejo qualificado, constituído pelos bancos múltiplos cuja opção foi basear sua estrutura operacional numa rede de agências. De outro lado, encontra-se os bancos estrangeiros, nos quais reforça-se os critérios de seletividade, caracterizando seu perfil atacadista, chegando na maioria das vezes, a reduzir de maneira significativa o número de agências.

No início da década de 90, a razão fundamental para a diferenciação de produtos e serviços bancários tinha a ver com a tentativa de garantir condições de rentabilidade, diante dos impactos da Reforma Monetária e das modificações no *over*, impostas pelo Plano Collor II. A diferenciação dos produtos e serviços assumiu papel principal no conjunto das estratégias de concorrência. Após a extinção da conta remunerada, e com intenção de incentivar a captação através das cadernetas de poupança, a caderneta com datas múltiplas ganhou destaque.

Em 1991, em resposta à extinção do *overnight*, expandiram-se os fundos de investimento, destacando-se a captação de recursos através dos fundos de renda variável e fixa, e de *commodities*.

Segundo Madi (1995), a introdução de resgates automáticos cumulativos de alguns fundos para cobertura de contas correntes, através da seleção das contas isentas de IOF e livres de carência, acentuou a importância das quase moedas. Assim, pode-se

afirmar que a lógica das inovações financeiras continuou atrelada ao comportamento dos aplicadores, o qual se fundamentou na preferência pela liquidez.

O novo fenômeno da indústria de fundos, observado em 1994, foi a terceirização da administração de carteiras de fundos de investimento. Isto refletiu uma crescente competitividade entre os administradores de fundos, com impactos no processo de desenvolvimento do mercado de software, voltado para os produtos e serviços financeiros.

Finalmente pode-se dizer que as várias modalidades de fundos de investimento combinaram operações com títulos públicos e privados, mercados interbancário e de futuros, operações de securitização, além dos mercados de câmbio e ouro, com o objetivo de captar recursos líquidos num mercado financeiro onde a arma básica da concorrência é a diferenciação de produtos.

### **3.2. A resposta estratégica dos bancos**

Em processo de mudança, o setor bancário deve redefinir seu posicionamento estratégico, levando em consideração variáveis como: regulação, competição, globalização, tecnologia, produtividade, segmentação de mercado, controle de riscos, conglomerização, etc. Particularmente no Brasil, a prestação de serviços ao cliente tornou-se de fato a mais importante fonte de sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo. Isto deveu-se a estabilidade econômica com controle da inflação, que fez despencar os ganhos inflacionários dos bancos através da receita do *float*. Este processo de reestruturação deve implicar:

- redução do número de funcionários e de agências;
- investimento em tecnologia de transmissão de dados e processamento de informações;
- busca de novas fontes de receitas;
- definição estratégica do nicho de atuação da instituição.

É importante ressaltar que a adaptação à nova realidade do setor é fundamental para a sobrevivência e o crescimento das instituições, desde que elas

concentrem no planejamento estratégico e na busca de novas fontes de receita e rentabilidade seus objetivos mais relevantes.

Segundo Madi (1995) as inovações financeiras resultam da introdução de novos produtos financeiros para atender à demanda de liquidez, derivada de comportamentos defensivos e especulativos, ou ainda, às necessidades de financiamento dos agentes econômicos. Inovações financeiras também são o resultado do desenvolvimento de novos processos, tais como o avanço tecnológico nos sistemas de pagamentos, permitindo o pagamento através de cartões magnéticos e a transferência eletrônica de fundos.

As inovações financeiras assumem um papel extremamente importante para os bancos diante da concorrência entre instituições financeiras, que inovam, muitas vezes, procurando de certa maneira burlar ou contornar os meios legais que são o conjunto de regulamentações e o quadro macroeconômico baseado pela política monetária.

Segundo Madi (1995) os objetivos das inovações financeiras implementadas pelos bancos privados no Brasil, no período 1990-94, remetem:

- 1) à manutenção dos recursos no sistema financeiro em um quadro de fragilidade financeira do setor público e de grande instabilidade inflacionária, dividindo o *float* com seus clientes num contexto competitivo;
- 2) à reação à política de juros elevados e à instabilidade macroeconômica, através da securitização e do desenvolvimento de mecanismos de proteção e transferência dos riscos microeconômicos.

Segundo Jinkings (1995, p. 55):

*“...as empresas financeiras buscavam novas fontes de rendimento, deixando visíveis as deformações do sistema financeiro derivadas do seu processo evolutivo. Tradicionalmente originado do spread creditício, o lucro dos bancos passou a distanciar-se cada vez mais da intermediação financeira, baseando-se então no ritmo inflacionário, no aumento dos custos financeiros e nas altas taxas de juros. Esse mecanismo gerou uma verdadeira máquina especulativa, aumentando extraordinariamente o lucro dos bancos e criando a chamada “ciranda financeira””.*

No caso brasileiro, esperam-se os seguintes resultados:

- a taxa inflacionaria, o risco enfrentado pelas instituições bancárias deve reduzir, - estabilizada no entanto novas fontes de risco bancário deverão surgir, graças à globalização dos mercados e à maior concorrência;

- a utilização em larga escala da tecnologia reduzirá o volume de emprego;
- estabilizada a economia e reduzida as taxas de juro, a demanda por crédito pessoal e corporativo deve expandir-se, consequentemente o problema da inadimplência não será resolvido;
- os bancos estrangeiros deverão aproveitar o novo cenário financeiro nacional para expandir suas operações, introduzindo novos produtos e serviços aumentando a competição dentro do setor;
- a identificação de novos nichos no mercado e o controle de custos operacionais, como folha de pagamento e despesas administrativas serão fundamentais para a sobrevivência das instituições.

Nesse novo cenário de reestruturação, deve-se esperar que o desempenho das instituições seja diferenciado, na medida que algumas delas terão vantagens competitivas sobre as demais. Para o público caberá identificar as instituições vencedoras e perdedoras. Neste processo de seleção natural deverá aumentar a consolidação bancária, com as instituições mais poderosas absorvendo as mais fracas, mediante fusões e incorporações ou através da própria competição do mercado.

### **3.3. Análise de riscos dos bancos**

Nos últimos dois anos, dezenas de bancos quebraram devido a não adaptação a nova realidade imposta pelo Plano Real, com o fim da inflação. Segundo especialistas, o setor bancário tende a encolher ainda mais, seja através de liquidações, fusões ou aquisições.

Para entender melhor o risco que corre o setor, a Folha de São Paulo encomendou um estudo sobre o *rating* dos principais bancos do país. Cinco tradicionais agências de classificação de risco, brasileiras e estrangeiras, efetuaram o estudo: Austin Asis, Atlantic Rating, SR Rating, Moody's Investors Service (de Nova York) e IBCA (de Londres).

*Rating*, no jargão do mercado financeiro, é a nota que um banco recebe e pela qual se avalia o risco que apresenta.

As empresas de *rating* estrangeiras (Moody's e IBCA) limitam suas notas ao risco soberano do Brasil. Desta forma, nenhum banco pode ter uma nota maior que a do país, já que estão sujeitos à interferência direta do governo no cumprimento de seus contratos. Segundo elas, a moratória da dívida externa em 1988 e o bloqueio da poupança pelo Plano Collor, em 1990, sustentam estas limitações.

Os bancos com os melhores "boletins" são o Bradesco e Itaú, os dois maiores privados. Ambos têm a terceira melhor nota da Austin Asis, quanto ao desempenho em 1995. Segundo especialistas, os bancos com boletins ruins não irão, necessariamente, ter o mesmo fim dos finados Nacional e Econômico. Apesar disso, o boletim do Bamerindus já previa ou pelo menos apontava preocupação em relação à sua situação econômica-financeira, atribuindo um risco médio para o banco.

Abaixo são apresentadas as menções feitas pelas agências de *rating* a respeito da capacidade dos bancos honrarem seus compromissos, segundo critérios próprios de análises de balanço e de gestão financeira. Os bancos apresentados continuam sendo os classificados como os nove maiores do *ranking*, com exceção do Nacional que foi incorporado pelo Unibanco.

**Bradesco:** oferece risco baixíssimo, segundo a Austin Asis. Para a agência, é um dos mais sólidos bancos privados, com baixa alavancagem, alto nível de solvência e liquidez. Analistas de investimentos da Morgan Stanley ressaltam a força contínua do Bradesco no mercado de varejo, com forte geração de resultados apesar da crise de inadimplência.

**Itaú:** oferece risco baixíssimo, segundo a Austin Asis. Para a Austin, situação econômico-financeira é razoável em relação ao setor. Segundo a Moody's, o banco tem nível de eficiência acima da média dos setor.

**Unibanco:** oferece risco baixo segundo a Austin Asis. Para a agência, análise de balanço demonstra situação econômico-financeira razoável em relação ao setor. Austin cita nível elevado de alavancagem e solvência. Ganhou mercado com a aquisição das operações bancárias do ex-Banco Nacional, lembra a Morgan Stanley. SR Rating manteve a nota anterior à compra da parte boa do Nacional.

**Bamerindus:** oferece risco médio, segundo a Austin Asis. Para a agência, análise de balanço demonstra situação econômico-financeira insatisfatória. Para a Austin, tem nível elevado de alavancagem e baixo índice de capitalização, além de alto nível de inadimplência, provisões moderadas contra perdas e elevado comprometimento do patrimônio líquido. A reestruturação societária do grupo pode melhorar a enfraquecida situação financeira do banco, segundo a Moody's. A agência promoveu a projeção de estável para positiva, após a reestruturação.

**Mercantil:** oferece risco baixo, segundo a Austin Asis. Para a agência, análise de balanço demonstra situação econômico-financeira boa em relação ao setor. Para a Austin, tem nível muito baixo de alavancagem e muito elevado de capitalização.

**Excel Econômico:** nota da Moody's reflete força financeira adequada. Está em revisão para possível aumento, após análise dos impactos na estrutura e na aquisição de ativos do Econômico. Moody's afirma que o portfólio de crédito se deteriorou mais rapidamente que em outros bancos em 1995, mas o banco é bem capitalizado.

**BCN:** oferece risco baixo, segundo a Austin Asis. Para a agência, análise de balanço demonstra situação econômico-financeira razoável em relação ao setor. Para a Austin, tem níveis elevados de alavancagem, de inadimplência e de rentabilidade, além de baixa capitalização. Avaliações anteriores à fusão com o Banco Itamarati.

**Real:** oferece risco baixo, segundo a Austin Asis. Para a agência, análise de balanço demonstra situação econômico-financeira razoável em relação ao setor. A Austin diz que tem nível moderado de alavancagem e de inadimplência, com elevadas provisões contra perdas e comprometimento moderado do patrimônio líquido.

### 3.4. Os bancos e o Plano Real

O ano de 1993 destacou-se por ser um ano extremamente favorável à atividade bancária, principalmente devido às altas taxas inflacionárias do período e às elevadas taxas de juros. Além disto destaca-se o avanço do processo de reestruturação produtiva do setor, via investimentos em tecnologia, reestruturação administrativa, diversificação das atividades, conquista de novos mercados através da implementação de

novos produtos e serviços, permitindo aos bancos a obtenção de grandes lucros naquele ano. Dentre os principais fatores responsáveis pelo êxito do setor em 1993, destaca-se:

- os juros reais mantiveram-se em um patamar elevado;
- as taxas de inflação aumentaram para 32% em 1993 (IGP-DI), aumentando da mesma forma os ganhos dos bancos com a inflação ("Float");
- aumento do ingresso de recursos externos na economia, atingindo US\$ 32,7 bilhões em 1993;
- o crescimento das operações de crédito. Houve um aumento de 15% no estoque de empréstimos do sistema financeiro naquele ano.

Em 1993, o resultado bruto de intermediações financeiras dos bancos analisados cresceu 10%. Apenas dois bancos entre os nove estudados pelo DIEESE apresentaram redução no resultado de intermediação (Econômico e Real), enquanto outros apresentaram um desempenho bastante superior ao da média (Nacional e Bamerindus). A explicação para isso seria o aumento do volume de recursos transitando pelo sistema.

É importante salientar que, em 1993, os ganhos dos bancos com a inflação ("Float") cresceram, como esperado por todos, em função da aceleração inflacionária. Estes ganhos representaram, em 1993, 32% das receitas financeiras. Em alguns bancos este item chegou a compor mais da metade das receitas financeiras, por exemplo no Bradesco e no Itaú.

O total de Receitas por Prestação de Serviços nos nove maiores bancos chegou a US\$ 1,25 bilhão. Para se ter uma idéia da receita dos bancos com tarifas pagas pelos clientes, basta dizer que o total arrecadado em 1993 seria suficiente para cobrir 38% das despesas de pessoal, ou mesmo se equívale a 115% do lucro líquido acumulado.

Em 1993 houve um crescimento médio de 22% dos gastos com pessoal, contrariando o que se esperava diante da redução do número de bancários. O mais surpreendente foi que o único banco a apresentar uma redução de suas despesas de pessoal em 1993 tenha sido o BCN, que juntamente com o banco Econômico não houve redução do quadro de pessoal naquele período. As hipóteses montadas para explicar o crescimento dos gastos com pessoal foram: o crescimento do salário real médio, através de uma política salarial favorável ou através da convenção coletiva, o aumento dos gastos com rescisões de contrato de trabalho, etc.

O ano de 1994 foi marcado por grandes mudanças conjunturais devido a implementação de mais um plano econômico. O governo cria a URV para atacar a inflação inercial, converte os salários pela média e anuncia a criação de uma nova moeda, o Real, que entrou em circulação em Julho.

O sistema financeiro já vinha se preparando para enfrentar um cenário de inflação baixa. Trouxe corte de funcionários, uso de tecnologia e automação, reestruturação dos serviços, terceirização, criação de novos produtos, etc.

O Plano Real estava baseado no uso de três importantes ferramentas que traziam em si grandes impactos sobre os bancos: a política cambial, a política monetária e a política fiscal.

Com a política cambial procurou-se garantir o valor real da moeda com apoio de enormes reservas em dólar que poderiam ser usadas em caso de um surto especulativo contra o Real. Na política monetária, o objetivo era evitar que, devido à baixa inflação houvesse um aumento na demanda de moeda, provocando aumento de preços. Na política fiscal o objetivo era evitar que um déficit nas contas públicas comprometesse a credibilidade do plano, bem como as metas das política monetária e cambial.

Já na vigência do Real, foram estabelecidas metas restritivas para a expansão monetária. A partir de agosto, o governo reforçou ainda mais as restrições, impondo uma série de compulsórios aos bancos, um deles sobre seus ativos, fato inédito até então.

Na área financeira, ocorreu um aumento da procura por crédito junto aos bancos. Para os bancos, o atendimento dessa demanda significava abastecer uma economia carente por novos recursos. O principal é que os bancos se beneficiariam do diferencial entre a taxa de juros interna - que fechou o ano acumulando 25,1% a.a. nos títulos federais - e os juros internacionais que não eram superiores a 12% a.a. Este fato explica a grande oferta de crédito direto ao consumidor (CDC) cujos contratos eram baseados no dólar.

Pode-se dizer que o Plano Real dividiu o ano de 1994 de tal modo que, no primeiro semestre os níveis inflacionários superaram a casa dos 40% mensais enquanto que no segundo semestre a inflação manteve-se em torno de 2% mensais. Ao longo deste período a economia esteve aquecida, a política monetária foi contracionista, a inflação caiu drasticamente e a demanda por crédito cresceu.

Os dados referentes aos nove maiores bancos privados nacionais em 1994 confirmam algumas tendências de anos anteriores. O lucro líquido cresceu e o acumulado



por estes bancos foi de R\$ 1.426,5 milhões em 1994, contra R\$ 1.300,6 milhões em 1993, correspondendo a um crescimento aproximado de 10%.

Por sua vez, a Rentabilidade média dos bancos em 1994 foi de 12,7%, mantendo-se portanto, próxima a de 13,2% em 1993.

**Tabela 1**  
**Bancos Privados - Lucro e Rentabilidade (totalizados)**  
**(Em R\$ milhões de 1994)**

<b>Contas</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Variação</b>
Lucro líquido	1300,6	1426,5	10%
Lucro líq. US\$ milhões	1.530,2	1.678,2	10%
Lucro Bruto	1.762,0	2.228,3	26%
Rentabilidade Líquida	13,2%	12,7%	
Rentabilidade Bruta	17,8%	19,8%	

Fonte: Balanço dos Bancos

Elaboração: DIEESE / Linha Bancários

Outro dado que confirma tendência de anos anteriores é o crescimento do volume das Receitas de Serviços cobradas pelos bancos. Estão incluídas nestas receitas a cobrança de tarifas bancárias e comissões por alguns tipos de negócios realizados pelos clientes dos bancos. Cada vez mais as Receitas de Serviços adquirem maior importância na disputa de mercado e de composição das receitas bancárias. Isso fica evidente ao observar-se que, entre os bancos analisados, o crescimento destas Receitas variou de 25,2% (Itaú) até 144,6% (Nacional).

Totalizando-se o acumulado dos nove bancos, o volume das Receitas de Serviços alcançou R\$ 2.159,6 milhões em 1994. Comparativamente ao ano anterior, significa um crescimento real de 43,0%.

A importância das Receitas de Serviços na composição dos bancos é tão grande que pode ser verificada quando se compara seu volume com as Despesas de Pessoal e também com o Lucro Líquido. Em 1994 as Receitas de Serviços dos bancos cobririam quase metade das Despesas de Pessoal. Em termos comparativos elas corresponderam a 151,4% do Lucro Líquido dos mesmos.

As previsões dos bancos apontavam dificuldades e prejuízos com a redução da inflação como foi verificado no segundo semestre de 1994. Porém os sinais de crescimento do setor bancário em 1994 contrariam este raciocínio.

Variáveis como aumento de captações e aplicações no curto prazo, crescimento das operações de crédito e crescimento dos depósitos à vista permitiram que o Ativo e Passivo dos bancos crescessem 13,7%. Isso evidencia a grande flexibilidade da estrutura patrimonial dos bancos ao lidar com mudanças conjunturais.

O segundo semestre de 1994 permitiu observar-se o comportamento dos bancos frente a baixa inflação. Os bancos realizaram mudanças em sua forma de operar, enfatizando as Operações de Crédito, as transações de Títulos e Valores Mobiliários e as Receitas de Serviços.

No aspecto de mercado, a grande demanda por crédito tanto para pessoas jurídicas como pessoas físicas, não dá margem a dúvidas quanto ao grande mercado potencial dos bancos. Apesar das taxas de juros se apresentarem em níveis elevados, os próprios banqueiros admitiam que o crédito no Brasil ainda é uma grande novidade.

Externamente, apesar das instabilidades geradas no episódio do México e Argentina, a captação de recursos internacionais continuaram proporcionando grandes ganhos em termos de arbitragens de taxas.

Analizando ainda os nove maiores bancos privados do país, em 1995 observa-se as tendências de anos anteriores. Ocorre um crescimento do lucro líquido chegando a cifra de R\$ 1.599,4 milhões, correspondendo à uma variação de 12,6% em relação a 1994 que chegou a marca de R\$ 1.426,5 milhões.

A rentabilidade média diminui um pouco, passando de 12,7% em 1994 para 11,7% em 1995.

**Tabela 2**  
**Bancos Privados**  
**Lucro e Rentabilidade (totalizados)**  
**Em R\$ milhões de 1995**

Contas	1994	1995	Variação
Lucro líquido	1426,5	1599,4	12%
Lucro bruto	2.228,3	2312,6	4%
Rentabilidade Líquida	12,7%	11,7%	
Rentabilidade Bruta	19,8%	17,0%	

Fonte: Balanço dos Bancos

Elaboração: DIEESE / Linha Bancários

Em uma amostra maior, dos trinta maiores bancos, foi feito um estudo pela Gazeta Mercantil onde revela que as instituições financeiras ampliaram seus negócios para compensar a queda do *float*. O ganho inflacionário que chegou a US\$ 10,2 bilhões em 1994, caiu para US\$ 456 milhões em 1995, apenas 1,6% das receitas totais.

Segundo a Gazeta Mercantil (Balanço Anual 96/97), a perda do *float* foi compensada, em parte, pelo aumento das receitas de serviços bancários, ou seja, a cobrança de tarifas, que quase dobraram de US\$ 2,8 bilhões para US\$ 4 bilhões. Porém a principal fonte de receita foram as operações de crédito, que registraram aumento de 226%, de US\$ 6,3 bilhões para US\$ 20,7 bilhões.

A inadimplência em 1995 nunca foi tão alta. A carteira de créditos concedidos ao setor privado aumentou de R\$ 160 bilhões para R\$ 210,8 bilhões entre 1994 e 1995. Porém os créditos em atraso e em liquidação cresceram muito mais, quase triplicou de R\$ 12 bilhões para R\$ 32,5 bilhões.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. O BANCO REAL S/A**

Ao completar 71 anos de existência, o Banco Real S/A conta com 662 agências e cerca de 1.445 pontos de atendimento em todo o território nacional.

Nas últimas décadas, a instituição marcou significativamente sua atuação no exterior, estando presente na América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Colômbia), América do Norte (Nova York, Chicago, Houston, Toronto, Washington e Miami), América Central (Panamá), Europa (Londres, Frankfurt e Madrid) e Caribe (Ilhas Cayman, Curaçao e Nassau). Além disso administra o seu próprio cartão de crédito associado à Rede Visa que conta, em todo mundo, com mais de 10 milhões de estabelecimentos filiados.

Em dezembro de 1994, o Banco Real possuía cerca de 16 mil funcionários e 1.340.000 clientes.

O grupo é formado por mais de 100 empresas ligadas a vários setores da economia nacional e internacional. Sua principal atividade é a financeira; porém, nos últimos anos, tem conseguido representatividade em setores e áreas tão diversas quanto a hotelaria, comunicações, turismo, publicidade, alimentos, agroindústria e agropecuária, entre outros.

#### **4.1. O Banco Real e a história**

No ano de 1925, em meio ao "boom" do café, um advogado mineiro fundou a base daquela que seria uma das principais instituições financeiras do Brasil: O Banco Real. Clemente de Faria, um homem de negócios, atraiu amigos e empreendedores para fundar,

em 16 de junho daquele ano, uma cooperativa bancária em Belo Horizonte que se transformaria mais tarde no Banco da Lavoura de Minas Gerais.

Homem de visão, Clemente de Farias introduziu uma das principais inovações que caracterizaram os serviços prestados pela cooperativa: ensinou à sua equipe a analisar o caráter dos pretendentes a empréstimos antes de avaliar as posses desses clientes. Criou assim, o primeiro sistema de crédito pessoal.

Ainda na década de 20, a pequena cooperativa de Minas Gerais, apoiada no prestígio de seu fundador e nas inovações propostas, se expandia no Brasil e em 1928 a sede foi transferida para a Rua Rio de Janeiro, na Praça Sete, em Belo Horizonte. Um ano depois, o Banco da Lavoura se transformava em Sociedade Anônima.

Estruturado em bases sólidas, o Banco da Lavoura já incomodava outras instituições alcançando um grande desenvolvimento a partir da década de 30. Sua expansão deu-se principalmente através das primeiras incorporações de outras instituições financeiras, como o Banco Santarritense, o Banco J.O. Rezende & Cia de São Sebastião do Paraíso, Banco da Campanha, do Banco de Uberlândia e da Casa Bancária Aurélio Della Lúcia, entre outros.

Mas foi somente em 1936 que o Banco da Lavoura abriu sua primeira filial fora do estado natal. A cidade escolhida foi o Rio de Janeiro. A partir daí, o Banco tomou impulso para encerrar 1938 com 48 agências.

Num processo expansionista, o Banco da Lavoura chega a São Paulo na década de quarenta, com um volume de depósitos que lhe garantia o quinto lugar entre os maiores bancos do país. Na época, o objetivo de expansão era alcançar o nordeste. A meta foi atingida em 1948, quando o Banco da Lavoura inaugurou sua primeira agência em Recife.

No mesmo ano em que morre Clemente Soares de Faria, a instituição chegava ao Amapá. Também em 1948, o Dr. Aloysio Andrade de Faria assume a Superintendência do Banco da Lavoura.

Com base na mudança da Capital Federal para Brasília, o Banco da Lavoura direcionou investimentos para o centro-oeste do País, abrindo em 1957, a primeira agência na nova capital e consolidando assim, sua posição de maior banco privado da América Latina.

Atento às novas possibilidades de negócios, o Superintendente Aloysio Andrade de Faria abria o primeiro escritório de representação do Banco fora do país. O local escolhido foi Nova York em 1964, operando em igualdade de condições com os bancos locais.

Em 1969, o Banco da Lavoura transferiu a sede para São Paulo e Aloysio Andrade de Faria assumiu a presidência, inaugurando uma das fases mais prósperas do Banco.

Em 1971, o Banco da Lavoura, por determinação da diretoria, recebe o nome de Banco Real. A mudança foi programada para atender ao processo de expansão do Grupo Real, já que as primeiras empresas do conglomerado financeiro usavam este nome.

Em 1973, o Banco Real intensificava sua expansão para o exterior, com a fundação do Grupo Real del Paraguay.

Em 1974, ocorre a incorporação do Banco de Minas Gerais, que contava então com 133 agências.

Em 1975, o Banco Real S/A chega a seu cinquentenário com 512 agências no Brasil, 10 agências no exterior e 12 Associadas, entre as quais o 1º Banco de Investimento do país. Ainda neste ano, é fundada a Companhia Real de Arrendamento Mercantil (CRAM).

Em 1977, ocorre a incorporação da Crédito Imobiliário Crefisul S/A. Totalizava 551 agências no Brasil e 28 no exterior.

Em 1986, ocorre a incorporação de parte das agências dos Bancos Auxiliar e Comind.

Em 1987, o Banco Real cria a sua própria empresa de planejamento e consultoria: a Metro Planejamento Financeiro e Comercial.

Em 1994, é constituída a Real Capitalização S/A. Ocorre a aquisição da Conibra Comércio de Materiais de Construção Ltda., e da Águas Prata S/A.

Como observa-se, principalmente a seguir, o Banco Real diversifica sua atuação no mercado com a criação das mais variadas empresas financeiras ou não, e com a internacionalização, atuando em praticamente todos os continentes. Isso ocorre quando o governo brasileiro pós-64 implantou a chamada Reforma Bancária.

A implantação da Reforma Bancária, tinha como intenção para o governo brasileiro de desenvolver no país o capitalismo monopolista e dar suporte ao capital industrial e comercial. Tal reforma marcaria intensamente o processo de acumulação capitalista no Brasil.

Segundo Arruda (apud Jinkings 1995, p. 39):

*“(...) a reestruturação do sistema financeiro desencadeada pelos governos militares possibilitou a acumulação de capital financeiro em si não produtivo mediante a emissão de títulos que se valorizam não necessariamente em função do que produz aquele capital, mas de operações especulativas em mercados secundários de valores. Facilitando associação dos capitais industrial, comercial e bancário sob a hegemonia do capital financeiro, permitiu a subordinação dos sistemas produtivo e comercial ao sistema financeiro e às suas decisões sobre quanto, como e onde reinvestir o capital acumulado sob forma de capital financeiro. Por fim, estimulou a concentração na área bancária através da associação de capitais estrangeiros, incentivando assim a transnacionalização das finanças brasileiras”.*

A Reforma Bancária (Lei no 4.595, de 31.12.1964) e, em seguida, a Reforma do Mercado de Capitais (Lei no 4.728, de 14.07.1965) e o Plano de Ação Econômica do Governo (1964/66) criavam mecanismos legais de controle e fiscalização, pelo Estado, das instituições públicas e privadas do sistema financeiro; estabeleciam a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos de médio e longo prazos; institucionalizavam a correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança, dentre outras medidas.

O sistema financeiro nacional especializava-se e diversificava-se com a implantação da Reforma Bancária, instituindo-se novas formas de captação de recursos financeiros. Segundo Jinkings (1995), a supremacia de ativos financeiros monetários no início dos anos 60 dava lugar a um predomínio de ativos não-monetários na década de 70, ao mesmo tempo em que se multiplicavam as instituições financeiras especializadas: financeiras, bancos de investimento, companhias de seguro, sociedades de crédito imobiliário, associações de poupança e empréstimos, etc.

Ainda segundo Jinkings (1995), a essa especialização somava-se a tendência à concentração e ao desenvolvimento dos monopólios, presentes nos diversos mecanismos e instrumentos estatais que estimulavam a concorrência interbancária e permitiam aos grandes bancos o comando de uma quantidade ilimitada de empresas financeiras e não bancárias.

## 4.2. O Banco Real e Associadas

No decorrer de sua história, o Banco Real desenvolveu-se e expandiu suas atividades para os mais diversos ramos da economia. Atualmente o Grupo Real possui as mais variadas empresas na área financeira e não financeira.

Empresas Financeiras:

- **Banco Real de Investimento (BRI)** - Fundado em 1966, o Banco Real de Investimento S.A. desempenha a função de um banco voltado para a área de investimentos, em parceria com o Banco Real. As principais atividades são financiamento para pessoas jurídicas com recursos próprios e de terceiros, a administração de fundos de investimentos, administração de investimentos estrangeiros em bolsas de valores, operações de underwriting, análise de investimentos e operações estruturadas com capital estrangeiro.

- **Companhia Real de Crédito Imobiliário** - A empresa iniciou suas atividades em 1967, atuando em todo o País. Suas atividades se resumem à captação de recursos - Cadernetas de Poupança de Pessoas Físicas e Jurídicas e financiamentos imobiliários. Ocupa o 4º lugar no ranking das empresas privadas em volume de captação.

- **Companhia Real de Valores - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários** - Criada em 1969, tem como função operar no Mercado de Títulos e Valores Mobiliários, atuando como interveniente entre o comprador e vendedor em operações com papéis de renda fixa e ouro, principalmente CDBs, LCs, CDIs e Títulos Públicos.

- **Companhia Real de Crédito, Financiamento e Investimentos** - Atua no mercado desde 1969 com o objetivo de financiar bens e serviços para o consumidor. Também concede empréstimos para financiar capital de giro para as empresas e crédito pessoal para as pessoas físicas. Para financiar as atividades de aplicação de recursos, a CRI usa reservas e obtém recursos de terceiros através de aceites cambiais.

- **Companhia Real Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários** - Iniciou suas atividades em 1970 no mercado de valores mobiliários e, a partir de 1972, seu início às operações de câmbio. Suas atividades envolvem compra e venda de ações negociadas na Bovespa, serviço de custódia de ações, participação nos leilões do Programa Nacional de Privatização e administração de Carteiras de Renda Fixa, além de Câmbio.

- **Companhia Real de Arrendamento Mercantil** - Fundada em 1975 para atuação no mercado de leasing, a CRAM passou a exercer suas atividades em 1978, como



regulamentação dessas operações no País. Atualmente, ocupa o 4o lugar no mercado em carteira e o 3º em novos contratos. Conta hoje com o sistema mais avançado de operações do mercado, totalmente informatizado.

Empresas não Financeiras:

- **Real Turismo e Viagens Ltda** - Criada em 1969, a Real Turismo funciona como completa agência de viagens, com diversos serviços, a exemplo das reservas em hotéis do Brasil e exterior, emissão de passagens nacionais e internacionais, venda de pacotes turísticos, e locação de carros.

- **Companhia Transamérica de Hotéis** - No intuito de criar e desenvolver atividades da indústria hoteleira e implantar a infra-estrutura necessária ao fortalecimento do turismo no Brasil, foi criada em 1972 a Cia. Transamérica de Hotéis. O primeiro empreendimento na cidade de São Paulo foi a construção do Hotel Transamérica, um cinco estrelas de nível internacional. O projeto mais ousado foi o resort Transamérica na Ilha de Comandatuba na Bahia.

- **Rede Transamérica de Rádio** - Iniciou transmissões em 1973. Atualmente, atinge as principais capitais brasileiras com emissoras próprias e através do sistema de franquias, com transmissões via satélite. Em 1989, inaugurou a mais alta torre de transmissão da América Latina, com 180 metros.

- **Companhia Real Brasileira de Seguros, Real Capitalização S.A., Real Seguradora S.A., Real Previdência e Seguros S.A., Real Paraguaya de Seguros S.A., Real Uruguaya de Seguros S.A., Real Chilena Cia. de Seguros Vida, Real Chilena Cia. de Seguros Generales, Real Panameña de Seguros S.A., Real Seguros S.A. (Colômbia), Real Seguros S.A. (Argentina)** - As seguradoras do Real estão presentes em todo o território nacional, nos países do Mercosul, Panamá e Londres. No Brasil, operam em todos os ramos.

- **Companhia Real de Metais** - Criada em 1983, seu principal objetivo é a comercialização de ouro. Por atuar no segmento de ouro, a CRM está presente desde o garimpo até a comercialização final, oferecendo as seguintes modalidades: ouro físico, Ouro Vida Real, Ouro escritural. Em 1988, foi inaugurada a refinadora da CRM, em Alphaville, São Paulo.

- **Metro - Planejamento Financeiro e Comercial** - A Metro foi criada em 1987 e vem se dedicando a negócios de fusões e aquisições de empresas e privatizações.

Trabalha com a identificação de potenciais compradores e vendedores de negócios, parcerias ou joint-ventures, fornecendo aos clientes os benefícios de uma organização profissional. Desenvolve trabalhos em parceria com as unidades do banco nos EUA e Mercosul.

- **Transamérica Serviços e Comércio Ltda.** - Empresa do setor de alimentação, atua no mercado com dois tipos de documentos: o refeição e o supermercado, com a marca Transcheck. Conta com mais de 170 mil estabelecimentos em todo país, que atendem os funcionários de aproximadamente duas mil empresas usuárias da Transcheck.

Outras empresas não financeiras do Grupo Real destacam-se também: Agropalma S.A., Uvale S.A. Uvas Vale do Gorutuba, Agropecuária Paraná, Conibra Com. de Materiais de Construção Ltda., La Basque Alimentos S.A., Itapeva Propaganda e Promoções Ltda., Sociedade Brasileira de Planejamento e Serviços Ltda., Real Planejamento e Consultoria Ltda., Companhia Real de Participações Industriais, Real S.A. Participações e Administração, Real S.A. Participações Internacionais, Consórcio Real Brasileiro de Administração S.A., etc.

#### **4.3. As estratégias adotadas pelo Banco Real S/A**

Segundo o Jornal Real (Março/Abril 1996), no dia 29 de fevereiro de 1996 estiveram reunidos no auditório do Edifício Sede, a Diretoria Geral do Banco Real e Associadas e os Diretores Regionais para o lançamento da campanha: *Um milhão de novas contas*. O objetivo, além da conquista de novas contas correntes, é fortalecer os laços com os clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços com qualidade.

O Presidente Executivo do Banco Real, Dr. Paulo Guilherme Monteiro Lobato, ressaltou a importância de a empresa expandir seu relacionamento com os clientes, que levará também ao aumento da produtividade. Segundo ele, “essa é a condição vital para o crescimento do banco”. Para conseguir isso, será necessário por exemplo, aumentar a quantidade de clientes e negócios através da performance de cada unidade.

O Presidente Executivo do Banco Real afirmou também que, apesar das metas audaciosas, o esforço a ser empregado na luta por mais esse um milhão de clientes será, com certeza, mais saudável do que as tarefas muitas vezes desagradáveis que envolvem a

absorção de outro banco. Ressaltou ainda, “Para apoiar o trabalho de nosso homens de vendas, estamos desenvolvendo uma série de novos produtos que deverão facilitar a conquista de clientes. Estamos conscientes de que é absolutamente necessário inventar, criar produtos e serviços, mudando para melhor”.

O Jornal Real (Março/Abril de 1996) entrevistou o Diretor Geral do Grupo, Ricardo Gribel, buscando os pontos chave dessa campanha para a conquista de um milhão de novas contas até dezembro de 1997. Mais uma vez, foi ressaltada a importância do trabalho de cada funcionário do Banco, que para ele é co-responsável pelo estabelecimento de um forte elo com o cliente. A época, ele frisou, não é de empenho apenas para abrir contas. É necessário aproveitar o potencial das contas já existentes e estreitar o relacionamento com os clientes antigos.

Ricardo Gribel explicou que essa não é uma simples campanha de abertura de contas, mas a ocupação de um espaço que é do Banco Real. A qualidade dos produtos e serviços, o número de pontos de venda, o Disque Real (atendimento telefônico), o Tele Real (atendimento telefônico para pessoas jurídicas), o Banco Direto (*home-banking*), o auto atendimento (nas agências) e, principalmente, funcionários capazes garantirão o cumprimento da campanha. Segundo Gribel, “O trabalho não se encerra aí. O compromisso é com o crescimento constante do Banco Real. Atingidos os dois milhões de clientes, partiremos para ampliar ainda mais nossa clientela, pois o nosso trabalho está centrado numa corrente de três elos”:

#### **Cliente:**

*“O Banco Real não está incorporando outra instituição, como estão fazendo alguns bancos. Nós conquistamos clientes com qualidade e simpatia. Na verdade, esses clientes são o mais importante. São o próprio Banco. São exigentes e querem o melhor. Quando satisfeitos, prestigiam o nosso trabalho e o reconhecem concentrando seus negócios no Banco Real. Sentem orgulho de seu Banco, o defendem e dão sugestões, trazendo, conseqüentemente, novos clientes. Além disso, são eles que pagam os nossos salários”.*

#### **Funcionário:**

*“Os clientes vivem o dia-a-dia do Banco na presença ou pela voz de nossos funcionários. Saímos de casa para o trabalho com o pensamento voltado para os clientes. Vamos para o Banco com o objetivo firme de satisfazê-los. Por que? Queremos que eles*

*continuem conosco. O mais importante é caminhar hoje e sempre ao seu lado. Por isso, temos que ter a consciência de fazer melhor do que a nossa concorrência. O mais importante é mantê-los conosco também amanhã e sempre”.*

### **Banco Real:**

*“A ética, a tradição, a modernidade e a preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários e clientes fazem o Banco crescer e ocupar seu verdadeiro espaço no mercado. O Banco Real é a base de nossas ações. Sabemos o quanto é forte a nossa imagem. Sabemos quantas pessoas desejam vir para o banco Real. Além disso, o Banco cria novas alternativas. Permite, por exemplo, com a automação, que o cliente realize seus negócios sem ir à agência, possibilitando ainda que uma agência multiplique o número de contas com a mesma capacidade instalada”.*

Tendo em vista o que foi exposto acima, evidencia-se que o Banco Real resolveu apostar no mercado de varejo. Como o Banco Real ocupou nos últimos tempos, e ocupa ainda uma posição privilegiada no *ranking* bancário (variando entre o 3º e 5º lugares), passou a preocupar-se com esta posição, ameaçada por seus concorrentes diretos como Bamerindus (atualmente HSBC Bamerindus), Unibanco, BCN e Excel Econômico. Bradesco e Itaú, respectivamente 1º e 2º no ranking, não são considerados seus principais concorrentes devido a posição privilegiada no mercado.

Na realidade, o Banco Real decidiu aumentar sua base de clientes por uma questão de conveniência e, principalmente, sobrevivência. Com uma grande base de clientes, o Banco Real aposta num aumento considerável em suas receitas com tarifas de serviços, fundamentais para a manutenção administrativa do banco. Na maioria das agências, as receitas com tarifas bancárias são suficientes para cobrir grande parte das despesas com folha de pagamento, despesas administrativas e operacionais como: aluguel de imóveis, luz, água, telefone, vigilância, compensação de cheques, etc.

A partir do momento que as receitas com tarifas cobrem as despesas operacionais, o restante passa a ser resultado para o banco. Nesse momento o banco passa então a incrementar seus negócios com os clientes. Isso acontece com a venda de seus produtos como:

Seguros: residencial, automóveis, previdência privada, capitalização (spread de 5,00% a.m.).

Cartões de crédito: Realvisa (no financiamento, spread de 7,97% a.m.).

Poupança: comum (spread de 0,45% a.m.) e salário/corrente (spread de 1,20% a.m.).

Arrendamento mercantil: Contratos de leasing (spread médio de 0,60% a.m.).

Cheque especial: contratação de Realmaster (spread médio de 0,60% a.m.).

Fundos de investimentos: Real FIF curto prazo (spread de 0,53% a.m.), Real FIF curto prazo-II automático (spread de 0,79% a.m.), Real FAC 60 automático (spread de 1,40% a.m.), etc.

Estes são somente alguns produtos que o Banco disponibiliza aos seus clientes. A importância de saber o spread exato de cada operação, é que cada agência tem a possibilidade de antecipar seu resultado ou planejar ações com o objetivo de incrementar este resultado. Por exemplo, sabendo-se que o spread de um fundo como o Real FAC 60 automático é de 1,40% a.m., para uma carteira de R\$ 1 milhão, o resultado para agência será de R\$ 14.000,00 no mês. Se ela possuir uma carteira de leasing com contratos que somam R\$ 3 milhões, obterá um resultado de R\$ 27 mil no mês. Ou seja, para qualquer produto é possível prever ou incrementar a carteira a fim de aumentar seus resultados.

Em entrevista com um membro da Diretoria Administrativa do Banco Real, constatou-se o seguinte:

1) Não é novidade que a queda da inflação reduziu muito as receitas do sistema bancário, e não teve praticamente nenhuma influência no nível de despesas.

2) Em presença disto, os bancos se voltaram a 3 tarefas difíceis mas inevitáveis:

*Conter despesas:* A partir de um determinado ponto, as despesas são de árdua redução. O Banco Real tem conseguido mantê-las estáveis enquanto crescem os negócios.

*Aumentar ativos, principalmente empréstimos:* Com a crise de inadimplência ocorrida, este caminho ficou mais difícil. O atacado, pelo seu menor risco, apresentou uma enorme queda no *spread*. O varejo está com risco e *spreads* ainda altos, e com a concorrência aumentando. A taxa no varejo tem tendência de queda, mas não pode cair muito pois precisa pagar a inadimplência típica deste mercado, que continuará arriscado.

*Aumentar receitas de tarifas:* Todos os bancos se dedicaram a isto, tendo que enfrentar o dissabor do público acostumado com serviços bancários grátis. Houve algum sucesso neste campo, que é também um assunto em que mundialmente os bancos competem com ferocidade. Para ganhar clientes, tarifas reduzidas, costumam ser um instrumento muito usado e isto deverá acontecer também no Brasil.

3) No entanto, não se pode pensar em aumentar empréstimos e tarifas indefinidamente para o mesmo grupo de clientes.

Assim, o aumento da quantidade de clientes se tornou absolutamente necessário para que se conseguisse aumentar a receita de juros e tarifas.

A rede de agências do Banco Real tinha capacidade de receber mais clientes: várias medidas de produtividade mostravam isto. Daí a decisão estratégica de focar os esforços no sentido de atrair mais clientes para as agências.

4) É preciso entender, no entanto, que conseguir mais clientes tem como objetivo inicial fazer mais negócios e como objetivo final ter mais lucro.

Para a Diretoria Administrativa do Banco, conseguir clientes não é só o que o Banco Real quer. Precisa sim de mais negócios, mais receita de empréstimos, mais tarifas. Tudo isto só será possível com mais clientes e é esta a causa principal de todo o esforço para conquistá-los.

5) Uma vez conquistados, deve-se vê-los com fonte de lucro.

6) Há casos especiais, como os universitários, em que resultados significativos só podem vir após terem se graduado. É um caso claro de investimento, em que o Banco Real está disposto a esperar. Apesar disto, o raciocínio não pode ser generalizado. Todos os dias nas agências tem milhares de clientes, fonte de lucro que devem ser aproveitados. Se não houver uma ação, eles só gerarão despesas, filas, reclamações, trabalho e necessidade de investimento. Mas se houver um trabalho criativo, eficaz e persistente, eles gerarão receitas que pagarão todas as despesas e farão as agências darem lucro.

7) Em resumo:

a) Sem clientes, não há possibilidade de lucro;

b) Este lucro só virá se a gerência olhar a clientela como fonte de lucro e, ao mesmo tempo, tratá-los bem e agir inteligentemente no sentido de realizar este lucro potencial.

Com base nesta entrevista, observa-se a preocupação do Banco em convencer primeiramente todos os funcionários da necessidade de empenhar-se neste processo de conquista de novas contas. Para o Banco é necessário que haja uma sintonia entre todos, e é através de um grande envolvimento que será possível a obtenção dos resultados.

Resumidamente, o maior objetivo do Banco Real é aumentar sua participação no mercado. Como a sua diretoria deixou de lado a possibilidade de aquisições ou fusões, optou pela conquista de novos clientes. Neste sentido, dedicou seus esforços e sua estrutura concentrando-se principalmente no varejo. Suas estratégias são, em primeiro lugar, chegar a marca de dois milhões de clientes. Com isto aumentará o volume de depósitos totais e as receitas de intermediação financeira. Em segundo lugar, contando com um grande número de clientes, passará a “trabalhar” estas contas, aumentando o volume de suas operações de crédito.

O objetivo então é melhorar seus resultados econômico-financeiros, aumentando seu lucro líquido, sua rentabilidade e os seus ativos em geral, mantendo-se como um dos maiores bancos privados do país.

Para dar suporte às suas estratégias, o Banco Real lançou uma série de produtos e serviços com características diferenciadas em relação a alguns similares no mercado. Dentre os principais produtos e serviços, abaixo destacam-se aqueles que a diretoria do Banco considera “consagrados”.

*Programa Universitário:* Dirigido a estudantes universitários de graduação e pós-graduação, este programa é inédito no mercado. Suas principais características são:

a) Isenção total de tarifas bancárias ao cliente universitário até 1 ano depois de formado. O cliente está liberado para usufruir de todos os serviços do banco, quantas vezes precisar. Pode usar mais de um talão de cheques por mês, consultar saldo e extrato quantas vezes quiser, acessar o banco por telefone (Disque Real) invariavelmente, contratar cheque especial sem pagar tarifa de adesão ou renovação, tarifa de cadastro isenta, etc;

b) Limite de cheque especial e cartão de crédito com aprovação automática. Desde o início o cliente universitário tem a sua disposição cheque especial e cartão Visa com limite mínimo inicial de R\$ 250,00 cada;

c) Taxas de juros diferenciadas para contratação de empréstimos. O cliente universitário tem a sua disposição limite pré-aprovado de empréstimo e leasing para aquisição de equipamentos de informática, consultório odontológico, equipamentos médicos, etc;

d) Abertura da conta corrente sem comprovação de renda. Não é necessário apresentar nenhum comprovante de renda ou patrimônio para a abertura da conta. A

apresentação de tal documentação é útil caso o cliente universitário deseje um limite de cheque especial ou cartão de crédito acima de R\$ 250,00.

Como pode-se perceber, o Programa Universitário do Banco Real é um investimento para o futuro. O Banco aposta na fidelidade destes clientes quando os mesmos se formarem e entrarem no mercado de trabalho, ou abrirem seu próprio negócio.

É um investimento ousado, até mesmo arriscado. Pode ser catastrófico para o banco a evasão de clientes à procura de outras alternativas para movimentar e aplicar seus recursos. É arriscado até mesmo porque o Banco imagina que todos os que se formam, atuarão diretamente em suas profissões. Sabe-se que isto acontece em um percentual reduzido. De qualquer forma, futuramente o banco passará a ter um clientela seleta, de alto nível, composta por médicos, engenheiros, advogados, dentistas, etc. Sem dúvida alguma é um foco altamente concreto para a realização de bons negócios e a garantia de bons resultados para o Banco.

*Realmaster:* O Realmaster é o cheque especial do Banco Real. Durante muito tempo (quase 20 anos) foi exclusivo no mercado ao conceder 7 dias por mês sem juros. Atualmente oferece 10 dias sem juros por mês, corridos ou alternados. Sua taxa é de 7,9%am para quem usar de 11 à 20 dias, e de 9,9%am para quem usar de 21 à 30 dias. Continua sendo um grande trunfo para a conquista e manutenção de suas contas. Apesar de já haver concorrentes como o Banco Excel Econômico, que oferece 12 dias sem juros, devido a sua grande rede e locais de atendimento, o Realmaster 10 dias sem juros praticamente continua exclusivo no mercado.

*Realparcelado:* O Realparcelado é um limite de crédito disponível em conta corrente (não está somado ao saldo da conta corrente), que permite ao cliente utilizar este limite ou parte dele para qualquer fim. Ele pode fazer uso, liberando o limite através de uma das quatro últimas folhas de seu talão de cheque (possuem cor e numeração diferente das demais) ou através de um simples telefonema ao Disque Real. O valor pode ser parcelado de 4 a 12 vezes, com taxa de juros de 5,9%am. Os limites de Realparcelado variam entre R\$ 200,00 e R\$ 5.000,00, dependendo do cliente.

*Sistema Real de Vantagens Progressivas:* A característica deste sistema é que, quanto mais o cliente se relaciona com o banco, utilizando seus produtos e serviços, menos paga pelas tarifas e juros.



Cada cliente é diferenciado neste sistema através de pontuação que o sistema do banco gera para ele. Esta pontuação é chamada de “*score*”. O sistema gera *score* através de serviços e produtos que o cliente utiliza e que é de interesse, também, para o banco.

Serviços que fazem parte do Sistema Real de Vantagens Progressivas: Talão de cheques via correio; Caixa Rápido (utilização); Disque Real (utilização); Home Banking (acesso); Transações no Caixa Eletrônico / Banco 24 horas, etc.

Produtos que fazem parte do Sistema Real de Vantagens Progressivas: Seguro de vida, residencial, automóvel, etc.; Poupança; Fundos de Investimento; Cartão de Crédito, Empréstimos, Leasing, etc.

Cada faixa de *score* em que o cliente se encontra, recebe vantagens de redução ou até mesmo de isenção de tarifas e juros. Para quem tem até 5.000 pontos de *score*, recebe redução de cobrança de tarifas que variam entre 0 e 50%. Para quem tem de 5.000 até 10.000 pontos de *score*, recebe redução de cobrança de tarifas que variam de 50% a 100%. Para quem tem acima de 10.000 pontos, terá direito à isenção total de tarifas que fazem parte do Sistema Real de Vantagens Progressivas.

Para que se possa ter idéia deste sistema, o perfil de um cliente que possui 5.000 pontos de *score*, possui uma poupança de aproximadamente R\$ 1.000,00, aplicação em fundos de investimentos de aproximadamente R\$ 3.000,00, um seguro de vida, um seguro de automóvel, um seguro residencial, saldo médio em conta corrente de aproximadamente R\$ 500,00.

Considerando uma cesta de serviços bancários, incluindo-se: cartão magnético, talão de cheques extra, 01 sustação de cheque, 04 consultas de extrato em caixa eletrônico no mês, contratação de cheque especial e ficha cadastral, o cliente com zero pontos no *score* pagaria R\$ 45,75. Para o cliente que possui 5.000 pontos de *score*, por exemplo, desembolsaria a quantia de R\$ 22,88. Desta maneira percebe-se que este sistema é altamente convidativo e torna-se realmente diferenciado. Portanto é um grande argumento para conquista e manutenção de clientes.

*Disque Real*: São centrais de atendimento telefônico, que foram criadas para dar suporte às agências e maior comodidade aos clientes. Espalhados pelas principais cidades do país, o Disque Real funciona das 08:00 hs. às 22:00 hs. de segunda à domingo.

Ao acessar o Dique Real, o cliente pode realizar suas transações através de um sistema eletrônico (Unidade de Resposta Audível) ou através das atendentes. O acesso é feito via telefone ou fax, fornecendo o número da conta e código secreto.

Praticamente todas as transações realizadas em uma agência podem ser feitas através do Disque Real. As principais transações realizadas no Disque Real são: consulta de saldo e lançamentos (inclusive via fax), transferências, saque e depósito em poupança, resgate e aplicação em fundos e CDB, emissão de DOC, pagamento de títulos de outros bancos, pagamento de faturas de cartão de crédito, pedido de talões de cheques, sustação de cheque, débito automático de empresas públicas (água, luz, telefone), etc.

Apesar dos principais bancos possuírem também atendimento telefônico, o Disque Real foi o pioneiro e pode ser considerado o que oferece maior disponibilidade de serviços, tendo conquistado títulos de excelência de qualidade com vários certificados ISO.

#### **4.4. O desempenho do Banco Real em 1994**

Em 1994, o Banco Real integrava o 18º maior grupo privado nacional. Com um Patrimônio Líquido da ordem de US\$ 550 milhões, o Real foi considerado o maior banco comercial privado do país, distinguindo-se dos demais bancos privados por ainda não ter se transformado em banco múltiplo.

No ano de 1994, o Real ampliou sua rede de pontos de atendimento em 11%. Esse crescimento baseou-se numa certa estabilidade do número de agências (queda de 2%) e num aumento de 24% do número de PAB's, chegando a 1.195 pontos de atendimento em todo país.

Por outro lado o número de funcionários sofreu uma grande redução. Foram eliminados 3.030 postos de trabalho, o equivalente a 15% do total de empregados. Considerando-se o conjunto dos nove maiores bancos privados do país em 1994, o corte de empregados do Banco Real só foi superado pelo volume de demissões no Banco Nacional (16%). No final de 1994, o Real possuía 17.142 funcionários.

Associado a queda de empregos, o relatório da diretoria menciona a continuidade dos investimentos em automação de agências, que incluem a ligação on-line do sistema, cash dispensers, acesso remoto para clientes, terminais de informação, etc.

O lucro líquido do Banco Real chegou a 71,1 milhões de dólares, ou seja, 13% superior ao obtido em 1993. Como o patrimônio líquido teve um crescimento de 11% no mesmo período, a rentabilidade líquida ficou no mesmo patamar do ano anterior, em torno de 13%. Este resultado demonstra a capacidade do setor financeiro em adaptar-se às mudanças conjunturais, preservando inalterada sua lucratividade. Entretanto, este resultado foi alcançado com uma mudança expressiva na composição de receitas e despesas, diante da forma de operação do banco.

**Tabela 3**  
**Banco Real - Resultados, Patrimônio e Rentabilidade**  
 (Em R\$ milhões em 31/12/94)

<b>Contas</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Variação</b>
Lucro Líquido em US\$ milhões	74,0	83,7	13%
Lucro Líquido	62,9	71,1	13%
Lucro Bruto	91,7	122,8	34%
Patrimônio Líquido	494,2	550,7	11%
Patrimônio Líquido em US\$ milhões	581,4	647,9	11%
Result. Bruto da Intermed. Financeira	575,8	780,5	36%
Resultado Operacional	95,2	125,2	32%
Resultado Não Operacional	-3,5	-2,4	-
Rentabilidade Líquida	13%	13%	
Rentabilidade Bruta	19%	22%	

Fonte: Balanço dos Bancos

Elab.: DIEESE/Linha Bancários

As receitas de intermediação financeira do Banco Real cresceram 37% em 1994. Em sua maior parte, esse aumento foi registrado nas Receitas de Operações de Crédito, que passaram a representar a segunda maior componente de receita do banco. Quanto aos ganhos com inflação, registraram uma queda de 15%, mas ainda representavam 20% das Receitas Financeiras. Estes resultados já eram esperados, em função da queda da inflação e expansão do crédito. Porém é importante frisar que grande parte das receitas do banco eram referentes a resultados com Títulos e Valores Mobiliários, o que reflete o peso destas aplicações no ativo Real.

Destacaram-se ainda o crescimento de 63% nas receitas por prestação de serviços, que representaram mais de duas vezes o Lucro Líquido do banco. Comparadas às despesas de pessoal, que cresceram 16% no último ano, estas receitas cobriam o equivalente a 43% dos gastos de pessoal.

Observando-se alguns indicadores a partir da informação do balanço, é possível mostrar um crescimento expressivo da produtividade em 1994. Houve, por exemplo, um aumento no volume de Depósitos por Empregado (71%), bem como no total de Aplicações por Empregado (67%). Estes dados revelam a ocorrência de ganhos significativos de produtividade, que se mostram num crescimento de 33% do Lucro do Banco Real por Empregado.

**Tabela 4**  
**Banco Real - Despesas de Pessoal**  
**(Em R\$ milhões de 31/12/94)**

<b>Contas</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Variação</b>
Despesas de Pessoal	329,5	380,6	16%
Despesas Administrativa	615,3	811,6	32%
Desp. Pessoal/Desp. Admnistr.	54%	47%	
Desp. Pessoal/Lucro Bruto	359%	310%	
Desp. Pessoal/Lucro Líquido	524%	535%	

Fonte: Balanço do Banco

Elab.: DIEESE/Linha Bancários

**Tabela 5**  
**Banco Real - Indicadores de Desempenho**  
**(Em R\$ mil de 31/12/94)**

<b>Indicadores</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Variação</b>
Desp. Administr./Agência	1.112,7	1.491,9	34%
Desp. Administr./Empregado	30,5	47,3	55%
Depósitos Totais/Agência	4.761,4	7.018,0	47%
Depósitos Totais/Empregado	130,5	222,7	71%
Aplicações Totais/Agência	8.978,1	12.988,8	45%
Aplicações Totais/Empregado	246,1	412,2	67%
Lucro Líquido/Agência	113,7	130,7	15%
Lucro Líquido/Empregado	3,1	4,1	33%

Fonte: Demonstrações de Resultados, Balanço e Relatório da Administração

#### 4.5. O desempenho do Banco Real em 1995

Em 1995, o Banco Real era o 5º maior banco privado do país, atingindo um patrimônio líquido de R\$ 1.245,0 milhões.

No ano de 1995, o Banco Real ampliou sua rede de atendimento em 21%, chegando a 1.445 pontos de atendimento, dos quais 662 eram agências. Por outro lado o número de funcionários foi bastante reduzido. Houve cortes na ordem de 7% em relação ao exercício anterior, passando de 17.142 para 16.000 funcionários.

Com o aumento no número de locais de atendimento e a redução no número de funcionários, observa-se a preocupação do Banco em automatizar suas agências e seus serviços, lançando mão de grande parte de seus recursos em investimentos em tecnologia.

O lucro líquido do Banco Real chegou a R\$ 137,1 milhões, atingindo uma variação de 93% em relação a 1994. Já o patrimônio líquido variou 150% em relação ao exercício anterior.

Estes resultados demonstram a capacidade do Banco em adaptar-se as mudanças conjunturais, preservando sua lucratividade mesmo sem contar com os extraordinários ganhos inflacionários (*float*) dos anos anteriores. A perda do *float* foi compensada, em parte, pelo aumento das receitas de serviços bancários e, principalmente, pelo incremento das receitas com operações de crédito, passando de um volume em carteira de R\$ 2.087,9 milhões em 1994, para R\$ 3.863,4 milhões em 1995.

As receitas com intermediação financeira passaram de R\$ 1.431,4 milhões em 1994 para R\$ 2.397,4 milhões em 1995. Por outro lado, houve um aumento no nível de inadimplência passando a relação créditos em liquidação/patrimônio líquido, de um patamar de 2,7% em 1994 para 6,0% em 1995. O volume de créditos em liquidação passou de R\$ 13,3 milhões em 1994 para R\$ 75,0 milhões em 1995.

Em relação aos depósitos totais, houve uma variação de 59,2%, passando de R\$ 3.817,8 milhões em 1994 para R\$ 6.079,3 milhões em 1995.

Com base em todos os resultados, é possível observar a influência das estratégias adotadas pelo Banco Real a partir do Plano Real. Sua base de clientes cresceu de 1.100 mil em 1994 para 1.340 mil em 1995 (atualmente possui 1.650 mil clientes). Esta marca se confirma através do crescimento do volume de depósitos totais, já mencionado anteriormente.

Outra tendência que corresponde a estratégia do Banco, é o aumento do volume das operações de crédito e das receitas de intermediação financeira, também mencionadas anteriormente.

Diante dos dados, pode-se confirmar que as estratégias adotadas pelo Banco Real são corretas e já apresentam resultados. Apesar disto é fundamental o acompanhamento e gerenciamento dos riscos. O setor apresenta uma forte tendência ao crescimento da inadimplência, e se não for controlada pode comprometer os resultados da instituição, fazendo com que suas estratégias se anulem. Resumidamente é o seguinte: o banco deve continuar emprestando, porém deve emprestar com critério e qualidade.

#### 4.5.1. Análise de riscos do Banco Real

Recentemente, a Moody's Investor Service, a principal agência mundial especializada em desenvolver trabalhos de análise de risco de crédito, melhorou o *rating* do Banco Real, passando do conceito "D+" para "C", um dos melhores do país.

A Thomson Bank Watch, Inc, também elevou o *rating* do Banco Real de "IC-B" para "IC-A/B".

O conceito da classificação "IC-A/B" é:

"O Banco é financeiramente muito sólido com um histórico favorável e sem fraquezas, com um perfil de risco baixo, com excelente reputação e um acesso muito fácil aos seus mercados".

Pontos relevantes observados pela Thomson Bank Watch, Inc.:

*"a) o upgrade do Banco Real é atribuído à sua boa performance, em um período difícil para o setor bancário brasileiro e à sua postura conservadora em gerenciar seus riscos";*

*b) a rapidez em identificar e provisionar para créditos duvidosos permitiram uma melhoria na qualidade dos ativos. Os créditos em atraso reduziram-se de 3,9% do total das operações de crédito no final de 1995 para 2,5% no 1º semestre de 1996, enquanto as reservas aumentaram de 134,9% para 158,7%. Os créditos em atraso também melhoraram de 13,7% em relação ao patrimônio e reservas no final de 1995 para 9,8% no 1º semestre de 1996;*

*c) A sua longa e forte presença no exterior e vasta rede de agências (o primeiro banco a se estabelecer no exterior), sua boa*

*base de clientes e seus ativos e receitas diversificadas poderão ajudar o Banco Real em qualquer período de volatilidade do mercado brasileiro. Aproximadamente 25% dos seus ativos e uma boa parte do lucro foram gerados nas suas agências no exterior, no 1º semestre de 1996;*

*d) Como muito dos seus pares, o Banco Real tem levado a frente o seu processo de expansão de negócios nos segmentos de varejo na economia doméstica. Dando enfoque ao seu crescimento na estrutura existente, nós acreditamos que o Banco Real irá continuar com seu forte controle de crédito e com capacidade de aumentar o seu mix de produtos, podendo assim evoluir a sua receita sem ter as despesas e eventuais problemas em adquirir outro banco;*

*e) A filosofia conservadora do Banco Real juntamente com a melhoria dos ativos, seus frequentes bons resultados e sua forte presença no mercado doméstico e internacional, nos levaram a aumentar o rating do Banco Real”.*

No conceito da principal agência nacional de *rating*, a Austin Asis, que analisou o balanço consolidado do Banco Real dos últimos 5 anos, a classificação também foi elevada de “BBB” para “A”, que significa:

“Solidez financeira intrínseca boa. Um ambiente instável no setor empresarial e setorial, não coloca em risco o funcionamento do Banco. O risco é muito pequeno”.

## CONCLUSÃO

Após o estudo das estratégias adotadas pelo setor bancário, suas causas e seus resultados, chegou-se as seguintes conclusões:

O setor bancário teve que mudar suas atitudes após o Plano Real, que foi marcado pela redução dos extraordinários ganhos com a inflação. Desta maneira foi possível avaliar o grande poder de adaptação do setor, verificando que após o Plano Real, a alta lucratividade dos bancos continuava evidente.

Os bancos passaram a concentrar sua atuação no mercado de varejo, onde é possível aumentar as receitas com tarifas bancárias, receitas com intermediação financeira e aumentar também o volume de sua carteira de operações de crédito, os grandes responsáveis pela manutenção da lucratividade e rentabilidade do setor.

O aumento do volume de operações de crédito, aliado ao alto grau de inadimplência e alavancagem em algumas instituições, foram consideradas pelas agências de *rating*, os responsáveis pelo aumento do risco no setor, levando a quebra de instituições como os Bancos Econômico, Nacional e Bamerindus.

Por outro lado o Banco Real, adquiriu uma postura moderada em relação ao aumento da suas operações de crédito. Aumentou o volume de sua carteira, porém em uma linha conservadora, administra de forma racional os seus riscos. Em conjunto com a estratégia de aumento de sua base de clientes, vem conseguindo bons resultados, permanecendo em uma posição cômoda entre os maiores bancos privados do País.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. et alli. Do Planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1987.
- BLOOM, Paul N.; KOTLER, Philip. Estratégias para empresas com alta participação no mercado. São Paulo : Abril-Tec Editora, 1987.
- DEANE, Marjorie. A reinvenção dos bancos. Revista Exame. São Paulo, Dezembro de 1996.
- GAJ, Luiz. Administração Estratégica. São Paulo : Ática, 1987.
- GALBRAITH, J. K. A economia e o objeto público. São Paulo : Ática, 1973.
- GAMES, Milton. De olho nos bancos. Revista Exame. São Paulo : Dezembro de 1996.
- Gazeta Mercantil. Balanço Anual 1995/1996 e 1996/1997.
- GUIMARÃES, E. A. A acumulação e o crescimento da firma: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1982.
- \_\_\_\_\_. Organização industrial. Rio de Janeiro : IPEA, 1987.
- JINKINGS, Nise. O Mister de fazer dinheiro: automatização e subdesenvolvimento no trabalho bancário. São Paulo : Bontempo, 1995.
- MADI, Maria A. C. Tendências Estruturais dos Bancos Privados no Brasil: dinâmica da relação entre bancos e empresas não financeiras (1990-1994). São Paulo : FUNDAP, 1995.
- OLIVEIRA, D. de P. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1988.
- VANCIL, Richard F.; LORANGE, Peter. O Planejamento Estratégico em empresas diversificadas. São Paulo : Abril - Tec editora, 1987.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **BALANÇO SOCIAL DE 1995 - FEBRABAN**

BANCOS BALANCO SOCIAL 1995

FEBRABAN

241 BANCOS  
17.244 AGENCIAS  
15.075 POSTOS DE ATENDIMENTO  
40 MILHOES DE CONTAS CORRENTES  
53 MILHOES DE CONTAS POUPANCA  
8,8 BILHOES DE LANÇAMENTOS EM CONTAS CORRENTES  
3,3 BILHOES DE CHEQUES COMPENSADOS  
444 MILHOES DE BLOQUETOS DE COBRANCA  
14,5 MILHOES DE BENEFICIARIOS DE INSS  
65 MILHOES DE DOCUMENTOS (AGUA/GAS/LUS/TELEFONE)  
53 MIL EQUIPAMENTOS AUTOMATICOS DE AUTO ATENDIMENTO  
55 MIL TERMINAIS INSTALADOS EM LOJAS E SUPERMERCADOS  
580 MIL CLIENTES DISPOEM DE KITS HOME/OFFICE BANKING

-----O CAPITAL HUMANO-----

577 MIL EMPREGOS DIRETOS  
815 MIL DEPENDENTES  
R\$ 23.575 MILHOES EM SALARIOS/ENCARGOS E CONTRIBUICOES  
R\$ 5.783 MILHOES IMPOSTOS  
R\$ 150 MILHOES DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL  
R\$ 428 MILHOES ASSISTENCIA A SAUDE  
R\$ 1.416 MILHOES AJUDA A ALIMENTACAO  
R\$ 924 MILHOES OUTROS BENEFICIOS  
R\$ 126 MILHOES ATIVIDADES COMUNITARIAS, CULTURAIS E DESPORTIVAS

-----NIVEIS HIERARQUICOS-----

1.730 DIRETORES  
144.827 GERENTES, CHEFES E SUPERVISORES  
46.737 TECNICOS DE NIVEL UNIVERSITARIO  
361.779 CAIXAS, ESCRITURARIOS, RECEPCIONISTAS, SECRETARIAS E OPERADORES  
21.349 OUTROS CARGOS

-----TEMPO DE SERVICO-----

122.901 COM ATE 5 ANOS DE CASA  
177.139 ENTRE 5 E 10 ANOS DE CASA  
223.876 ENTRE 10 E 20 ANOS DE CASA  
52.930 COM MAIS DE 20 ANOS DE CASA

-----A IDADE DO BANCARIO-----

10.386 ATE 19 ANOS DE IDADE  
170.792 DE 20 A 29 ANOS  
249.264 DE 30 A 39 ANOS  
131.556 DE 40 A 49 ANOS  
14.425 COM 50 OU MAIS ANOS

-----A ESCOLARIDADE DO BANCARIO-----

66.932 PRIMEIRO GRAU COMPLETO  
309.849 SEGUNDO GRAU COMPLETO  
195.603 SUPERIOR COMPLETO  
4.616 MESTRADO/DOCTORADO

-----DESENVOLVIMENTO/INVESTIMENTO EM RH-----

R\$ 150 MILHOES EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO  
 655 MIL PARTICIPACOES EM 43 MIL EVENTOS  
 6,8 MILHOES DE HORAS DE TREINAMENTO  
 113 MIL BOLSAS DE ESTUDOS (55% IDIOMAS E 35% NIVEL SUPERIOR)  
 33 MIL ESTUDANTES ESTAGIARIOS

-----REMUNERACAO DO BANCARIO-----

R\$ 1.428,00 SALARIO MEDIO MENSAL  
 R\$ 2.293,00 CUSTO MEDIO MENSAL POR FUNCIONARIO

-----ALOCACAO DE PESSOAL-----

OTACAO POR DEPENDENCIA	31/12/95	31/12/94	VARIACAO
GENCIA E POSTOS	373.499	425.612	(-) 12,2%
ORA DAS AGENCIAS	7.300	4.150	(+) 75,9%
RGaos DE NEGOCIOS	18.509	18.259	(+) 1,4%
NFRA-ESTRUTURA	177.545	185.160	(-) 4,1%

-----COMPARATIVO-----

	1994	1995
ANCOS	246	241
GENCIAS	17.434	17.244
OSTOS	14.488	15.075
UCIONARIOS	642.918	577.000
ONTAS CORRENTES	37,4 MILHOES	40 MILHOES
OUPANCA	47 MILHOES	53 MILHOES
OME/OFFICE BANKING	107.621	580.000
UTO ATENDIMENTO	25.395	53.000
ALARIO MEDIO	R\$ 1.074	R\$ 1.428
USTO MEDIO P/ FUNCIONARIO	R\$ 1.708	R\$ 2.293
NVEST. PROG. DE TREINAMENTO	171 MILHOES	150 MILHOES
NVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA	US\$4 BILHOES	US\$1 BILHAO

## **ANEXO II**

### **TAXAS INDICATIVAS PARA CÁLCULO DO RE (RESULTADO EFETIVO)**

TAXAS INDICATIVAS P/ CALCULO DO RE - 04/97

REMUNERACAO PELAS CAPTACOES - BR

1.1	DEPOSITOS A VISTA.....	0,10% A.M. (EFETIVA)
1.2	TRIBUTOS.....	0,66% A.M. (EFETIVA)
1.3	FLOAT CED./RECEBIDO (OF).....	0,66% A.M. (EFETIVA)
1.4	CURTO PRAZO.....	0,45% A.M. (5,40% A.A.)
	REAL FIF CURTO PRAZO.....	0,53% A.M. (6,36% A.A.)
	REAL FIF C.PRAZO-II AUTOMAT....	0,79% A.M. (9,45% A.A.)
	REAL FAC 60 - AUTOMATICO.....	1,40% A.M. (16,80% A.A.)
1.5	DEPOSITOS A PRAZO.....	SPREAD OBTIDO (MINIMO 0,1% A.A.)
1.6	FLOAT I.....	0,66% A.M. (EFETIVA)
1.7	FLOAT II.....	1,66% A.M. (EFETIVA-100% CDI/OVER)
1.8	DEP.VINC.(CA/CO/OCT/PPT).....	TAXA DO D.V.
1.9	DRAR(DEP.REAPLIC.AUTOM.REAL)...	SPREAD OBTIDO (MINIMO 0,12% A.A.)
1.10	PAPEIS DE TERCEIROS.....	0,02% A.M. (0,20% A.A.)

COBRANCA PELAS APLICACOES - BR

2.1	RECURSOS LIVRES (PRE/POS).....	TAXA DE CAPTACAO DO DIA DA LIBERACAO DO RECURSO CDI/CETIP (PRE/POS) + COMPULSORIO E PIS.
	VENCIDOS.....	CDI - ANDIMA.
2.2	RESOLUCAO 69.....	SPREAD DE 1% A.A.
	RECUR:400 A 499(EXCETO 403/404)...	10% A.A. + TRD.
	RECURSOS: 403 E 404.....	TAXA DE CAPTACAO DO DIA DA LIBERACAO DO RECURSO CDI/CETIP(PRE/POS) + COMPULSORIO E PIS.
	RURAL COMMODITIES.....	12% A.A. + TR
	OPERACOES CONTRATADAS A	
	PARTIR DE 01/07/93 (RURAL).....	SPREAD 1,5% A.A.
	C.C. ESTOCAGEM/SECURITIZACAO.....	SPREAD 1,5% A.A.
	BR - ESTOCAGEM.....	SPREAD 1,5% A.A.
2.3	ADIANTAMENTO A DEPOSITANTES.....	TAXA REALIZADA COM O CLIENTE.
2.4	CAMBIO IMPORTACAO/EXPORTACAO....	CUSTO LINHA DICOEX.
2.5	DESC.DUPLICATAS EM URV	
	RECURSOS: 400.6 E 912.1.....	2,5% A.M.

RESULTADOS ASSOCIADAS

3.1	FUNDOS BRI (R.FIXA).....	0,30% A.M. (3,60% A.A.)
3.2	FUNDOS BRI (R.FIXA DI).....	0,15% A.M. (1,80% A.A.)
3.3	FUNDOS BRI (REALMIX).....	0,45% A.M. (5,40% A.A.)+FLOAT.
3.4	FUNDOS BRI (ACOES).....	0,53% A.M. (6,36% A.A.)+FLOAT.
3.5	FUNDOS BRI (COMMODITIES I/II).....	0,30% A.M. (3,60% A.A.)
3.6	FUNDOS BRI (REAL-CART.LIVRE/ACOES)	0,45% A.M. (5,40% A.A.)
3.7	FUNDOS BRI (REAL INDEX - CL ACOES)	0,04% A.M. (0,45% A.A.)
3.8	FUNDOS BRI (CENTRUM FIF MIX - 60)...	0,08% A.M. (0,90% A.A.)
3.9	FUNDOS BRI (REAL FINEX).....	0,11% A.M. (1,32% A.A.)
3.10	FUNDOS BRI (PARCERIA FIF MIX-60)...	0,06% A.M. (0,72% A.A.)
3.11	FUNDOS BRI (ORBIS FIF MIX - 60)...	0,00%
3.12	FUNDOS BRI (REAL SPECIAL).....	0,01% A.M. (0,12% A.A.)
3.13	FUNDOS BRI (REAL FIF DI - 30/60)...	0,15% A.M. (1,80% A.A.)
3.14	FUNDOS BRI (REAL FIF FIX - 30/60)...	0,23% A.M. (2,70% A.A.)
3.15	FUNDOS BRI (REAL FIF MIX - 30)....	0,30% A.M. (3,60% A.A.)
3.16	FUNDOS BRI (REAL FIF MIX - 60)....	0,04% A.M. (0,48% A.A.)
3.17	FUNDOS BRI (REAL 01 - FIF - 60)...	0,08% A.M. (0,90% A.A.)
3.18	FUNDOS BRI (REAL 02 - FAC - 60)...	0,53% A.M. (6,36% A.A.)

3.19	FUNDOS BRI (REAL	03 - FAC - 60)	0,02% A.M. ( 0,18% A.A.)
3.20	FUNDOS BRI (REAL	04 - FAC - 60)	0,08% A.M. ( 0,90% A.A.)
3.21	FUNDOS BRI (REAL	05 - FAC - 60)	0,06% A.M. ( 0,72% A.A.)
3.22	FUNDOS BRI (REAL	06 - FAC - 60)	0,30% A.M. ( 3,60% A.A.)
3.23	FUNDOS BRI (REAL	07 - FAC - 60)	0,04% A.M. ( 0,45% A.A.)
3.24	FUNDOS BRI (REAL	08 - FAC - 60)	0,02% A.M. ( 0,24% A.A.)
3.25	FUNDOS BRI (REAL	09 - FAC - 60)	0,06% A.M. ( 0,72% A.A.)
3.26	FUNDOS BRI (REAL	10 - FAC - 60)	0,04% A.M. ( 0,48% A.A.)
3.27	FUNDOS BRI (REAL	11 - FAC - 60)	0,02% A.M. ( 0,24% A.A.)
3.28	FUNDOS BRI (REAL	12 - FAC - 60)	0,06% A.M. ( 0,72% A.A.)
3.29	FUNDOS BRI (REAL	14 - FAC - 60)	0,01% A.M. ( 0,12% A.A.)
3.30	FUNDOS BRI (REAL	15 - FAC - 60)	0,02% A.M. ( 0,24% A.A.)
3.31	FUNDOS BRI (REAL	16/34- FAC - 60)	0,08% A.M. ( 0,90% A.A.)
3.32	F. BRI (REAL FORCA/30/DOCTOR-FAC60)		0,11% A.M. ( 1,32% A.A.)
3.33	FUNDOS BRI (REAL	18 - FAC - 60)	0,02% A.M. ( 0,24% A.A.)
3.34	F. BRI (REAL 19/27a29e 32 FAC-60)		0,02% A.M. ( 0,24% A.A.)
3.35	FUNDOS BRI (REAL	20 - FAC - 60)	0,01% A.M. ( 0,14% A.A.)
3.36	FUNDOS BRI (REAL	21 - FAC - 60)	0,01% A.M. ( 0,07% A.A.)
3.37	FUNDOS BRI (REAL	22/31- FAC - 60)	0,01% A.M. ( 0,11% A.A.)
3.38	FUNDOS BRI (REAL	23 - FAC - 60)	1,34% A.M. (16,11% A.A.)
3.39	FUNDOS BRI (REAL PRIV.CART.LIVRE)		0,30% A.M. ( 3,60% A.A.)
3.40	FUNDOS BRI (PB PORTFOLIO-FAC-60)		0,10% A.M. ( 1,20% A.A.)
3.41	REALCAP.....		5,00% A.M. (60,00% A.A.)
3.42	REALCAP LIQUIDEZ.....		0,50% A.M. ( 6,17% A.A.)
3.43	POUPANCA.....		0,45% A.M. ( 5,54% A.A. EFETIVA)
	INCREMENTO LIQUIDO.....		0,00%
3.44	POUPANCA SALARIO/CORRENTE.....		1,20% A.M. (EFETIVA)
3.45	LC/CDB/RDB.....		SPREAD OBTIDO (MIN.0,10% A.A.)
3.46	SEGUROS I/II/III.....		RESULTADO CALC.PELA SEGURADORA
3.47	EMPREST. FINANCEIRA (CRI).....		IDEM RECURSOS LIVRES
3.48	EMPREST.BCO.INVESTIMENTO(BRI).....		IDEM RECURSOS LIVRES
3.49	LEASING.....		RESULTADO CALC.PELA CRAM
3.50	DEPOSITO VINCULADO BRI/BR.....		TAXA DO D.V.
3.51	FINAME/POC.....		RESULTADO CALCULADO PELO BRI
3.52	RESOLUCAO 63 (EURO-BONUS).....		RESULTADO CALCULADO PELO BRI
3.53	COMMERCIAL PAPER/RES.63 ANTIGA....		0,17% A.M. ( 2,00% A.A.)
3.54	OURO - COMPRA/VENDA.....		0,30% SOBRE VALOR.
3.55	T.D.E.....		0,10% A.M. ( 1,21% A.A.)
3.56	FLOAT FINAME.....		TAXA DO FLOAT II.
3.57	CARTEIRA ADMINIST.(PRIVATE BANK)...		0,10% A.M. (1,21% A.A.)
3.58	CARTEIRA ASSESSORADA(PRIVATE BANK)		0,08% A.M. (1,00% A.A.)
3.59	REALVISA FINANCIAMENTO.....		7,97% A.M. (150,98% A.A.)
3.60	ANTECIPACAO REALVISA.....		RESULTADO CALC.P/REALVISA
3.61	ACOES - CRCCVM.....		70,00% DO VALOR DA CORRETAGEM
3.62	UNDERWRITING.....		80,00% DA RECEITA GERADA PELA
	OPERACAO (COMISSOES E FLOAT), SERA CREDITADA AS AG'S GERADORAS/INDI-		
	CADORAS DAS OPERACOES, VIA APLICACAO BRI, NO RE.		

NOTA: 1) SPREAD OBTIDO = CUSTO CAPTACAO - TAXA PAGA AO CLIENTE  
2) US\$ MEDIO = 1,0607 (EFETIVO)